

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Controlling a jeho přínos pro management organizace

Controlling and Its Contribution to Organization Management

Michaela Matysová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2017/2018

ZADANÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Michaela MATYSOVÁ
Osobní číslo: K15B0120P
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Controlling a jeho přínos pro management organizace
Zadávající katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte controlling z pohledu managementu.
2. Proved'te analýzu controllingových aktivit ve vybrané skupině podnikatelských subjektů.
3. Zhodno'te systém fungování controllingu ve vybrané skupině podnikatelských subjektů.
4. Zhodno'te přínos controllingu pro management organizace.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

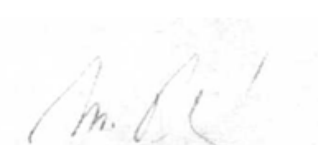
Seznam odborné literatury:

- ESCHENBACH, Rolf a kolektiv. *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- HAVLÍČEK, Karel. *Management & Controlling*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. 210 s. ISBN 978-80-7408-056-2.
- HORVÁTH, Peter. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-725-9002-2.
- MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Alex Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary. *Management*. Praha: Grada, 2004. 600s. ISBN 8024704951.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marta Nosková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

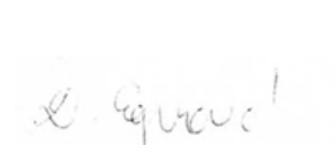
Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 23. dubna 2018



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.



Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Controlling a jeho přínos pro management organizace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 17. 4. 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Martě Noskové, Ph.D., za cenné rady, doporučení a trpělivost při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD.....	8
1. MANAGEMENT.....	9
1.1. Úrovně managementu	9
1.1.1. Strategický management	9
1.1.2. Taktický management	10
1.1.3. Operativní management.....	10
1.2 Funkce managementu.....	10
2. KONTROLA	11
2.1 Funkce kontroly	12
2.2. Typy kontroly.....	12
2.3. Vlastní versus cizí kontrola.....	12
2.4. Nedostatky kontroly	12
2.5. Úrovně kontroly	13
3. CONTROLLING	14
3.1. Vznik controllingu	14
3.2. Základní principy controllingu.....	15
3.3 Cíle	15
3.4. Samocontrolling	18
4. MANAŽER VERSUS CONTROLLER.....	19
4.1. Manažer.....	19
4.2. Controller	20
5. CONTROLLING V ORGANIZACI	23
5.1. Controlling jako štábní útvar.....	24
5.2. Controlling jako liniový útvar	24
6. STRATEGICKÝ VERSUS OPERATIVNÍ CONTROLLING	26

6.1. Strategický controlling	26
6.1.1. SWOT analýza.....	27
6.1.2. BCG matice	28
6.1.3. Technika scénářů	30
6.1.4. PEST analýza.....	31
6.1.5. Porterův model 5 sil.....	31
6.1.6. Analýza životního cyklu.....	32
6.2. Operativní controlling	33
6.2.1. ABC analýza.....	35
6.2.2. Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis).....	35
6.2.3 Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku	37
6.2.4. Optimalizace objednávek	37
6.2.5. Krátkodobý hospodářský výsledek.....	39
7. REPORTING	41
8. INFORMAČNÍ SYSTÉMY	42
8.1. Manažerský informační systém (MIS)	42
8.2. Enterprise Resource Planning (ERP).....	43
8.3. Business Intelligence (BI).....	43
9. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	45
9.1. Dotazník	45
9.2. Výsledky dotazníkového šetření	50
9.3. Účastníci dotazníkového šetření	46
9.4. Shrnutí dotazníkového šetření.....	57
10. CONTROLLING A JEHO PŘÍNOSY PRO PODNIK	58
ZÁVĚR	60
SEZNAM TABULEK	61
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	61

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

V současné době je pro podniky čím dál těžší být na trhu úspěšný. A to např. z důvodu silné konkurence. Je proto potřeba neustále hledat nějaké cesty, díky kterým lze na trhu přežít či být úspěšný. Proto podniky hledají různé metody či nástroje, jak tyto cíle zajistit. Jednou z těchto cest může být i controlling, kterému je věnována tato bakalářská práce.

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit přínosy controllingu pro management podniku. Jako dílčí cíle práce lze označit definování pojmu controlling, jeho nástroje, cíle a související pojmy jako např. management, controller, podnikové informační systémy ad. Další dílčí cíl práce je provést dotazníkové šetření mezi podniky, které by mělo analyzovat controlling v podnicích. Na základě toho by měly být zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě větší části – na teoretickou část a praktickou část. Teoretickou část tvoří osm kapitol. První kapitola je věnována managementu, konkrétně pak jeho definici, funkcím, rozdělení ad., protože controlling souvisí s managementem, provází jeho činnosti a funkce. Druhá kapitola je o kontrole, jelikož ta je často s controllingem zaměňována. Kontrola je však důležitou součástí controllingu. V této kapitole bude kontrola definována, dále pak její typy, funkce či úrovně. Třetí kapitola je věnována přímo controllingu – jeho definici, cílům, historii, principům apod. Čtvrtá kapitola řeší rozdíl mezi manažerem a controllerem, pátá pak zařazení controllingu do organizační struktury podniku. Šestá kapitola má dvě větší podkapitoly, a to strategický a operativní controlling. Tato kapitola řeší jejich nástroje, a také pojmy jako management rizik, rentabilita, likvidita či aktivita, které souvisí se strategickým a operativním controllingem. Sedmá kapitola pojednává o reportingu, osmá o informačních systémech jako např. podpory controllingu. Praktická část obsahuje pouze jednu kapitolu, avšak velice důležitou. Tvoří ji čtyři podkapitoly – první je věnována dotazníku, jak z pohledu teorie – jak by měl dotazník vypadat apod., tak z praktického pohledu – jak dotazník bude vypadat pro účely dotazníkového šetření. Druhá podkapitola je věnována účastníkům dotazníkové šetření, třetí kapitola vyhodnocuje výsledky dotazníkového šetření a čtvrtá podkapitola zahrnuje shrnutí výsledků a doporučení pro podniky. Poslední kapitola, avšak velice důležitá, se věnuje přínosům controllingu, zjištěným na základě teoretické i praktické části.

1. MANAGEMENT

Management a jeho principy jsou staré již tisíce let (Fotr et al. 2012). V dnešní době je to složitý a vícestranný proces (Taušl Procházková 2014), který by měl optimálně využívat zdroje za účelem splnění stanovených cílů (Šulák, Vacík 2005). Slovo management pochází ze slova „manage“, které lze přeložit jako řídit, ovládat či vést. Dle Robbinse a Coultera (2004) má management za úkol koordinovat pracovní aktivity lidí tak, aby byly provedeny efektivně.

1.1. Úrovně managementu

Management lze rozdělit do tří úrovní, jak ukazuje obrázek č. 1. Každá úroveň obsahuje jiný rozsah a obsah činností.

- strategická úroveň,
- taktická úroveň,
- operativní úroveň (Taušl Procházková 2014).

Obr. č. 1: Úrovně managementu



Zdroj: Taušl Procházková 2014, str. 138

1.1.1. Strategický management

Strategický management neboli vrcholový management, se soustředí na dlouhodobý časový horizont. Zabývá se stanovením cílů a strategií. Skládá se z pěti fází:

- plánování – v této fázi podnik specifikuje jeho poslání, vize a cíle,
- analýza – podnik by zde měl analyzovat sám sebe a jeho okolí neboli analyzovat všechny faktory, které by mohly ovlivnit cíle či strategii podniku,

- formulace strategie – z předchozích fází podnik definuje svou strategii neboli směry vývoje podniku,
- implementace strategie – znamená uvedení strategie v život,
- kontrola a hodnocení strategie – podnik v této fázi porovnává skutečnost s plánem a poté odstraňuje nežádoucí odchylky (Taušl Procházková 2014).

1.1.2. Taktický management

Taktický management nebo také střední management, má za úkol stanovit nástroje vedoucí k efektivní realizaci strategie podniku. Soustředí se na kratší časový horizont než strategický management. Cíle taktického managementu jsou snáz kvantifikovatelné než u strategického managementu (Taušl Procházková 2014).

1.1.3. Operativní management

Operativní management neboli provozní management se soustředí na krátkodobý časový horizont. Jeho úkolem je zajistit efektivní využití zdrojů podniku (Taušl Procházková 2014). Mezi zdroje, nebo také výrobní faktory, patří přírodní zdroje, práce, kapitál a informace (Keřkovský, Valsa, 2012).

1.2 Funkce managementu

Funkce managementu mají pomoci dosáhnout podniku svých cílů (Taušl Procházková 2014). Mezi funkce lze zařadit:

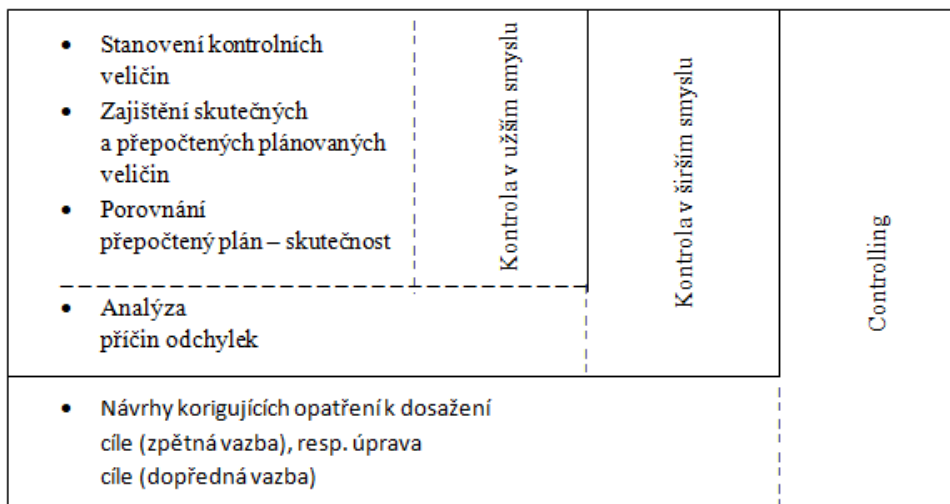
- plánování – jedná se o volbu úkolů, díky kterým má být dosaženo cílů podniku, lze rozdělit na strategické a operativní, nebo na krátkodobé a dlouhodobé,
- vedení – lze definovat jako proces motivování a ovlivňování aktivit pracovníků,
- organizování – jedná se o rozdělování úkolů jednotlivým členům či útvarům, následnou koordinaci jejich činnosti a přerozdělování zdrojů,
- kontrola – znamená sběr, vyhodnocování dat a následné srovnávání plánovaných hodnot se skutečnými hodnotami (Bělohlávek 2001).

Všechny výše uvedené úrovně a funkce (zvláště pak kontrolu) doprovází činnosti controllingu, kterému budou věnovány následující kapitoly.

2. KONTROLA

Je důležité nezaměňovat pojmy kontrola a controlling. Kontrolu lze považovat za důležitou součástí controllingu. Její souvislost s controllingem lze vidět na obrázku č. 2. Je poslední fází řízení podniku a jejím úkolem je rozpoznat chyby, ke kterým došlo v předcházejících fázích. Po identifikaci chyby pak nastává hledání opatření, díky kterému lze chyby odstranit (Mikovcová 2007).

Obr. č. 2: Souvislost mezi kontrolou a controllingem



Zdroj: Eschenbach 2004, s. 534

Kontrola je „proces, jehož předmětem jsou osoby, procesy či výsledky procesů“ (Mikovcová 2007, s. 135). Jejím cílem je zjistit rozdíly mezi plánem a realitou a případně napravit chyby. Kontrolní proces obsahuje tři kroky:

1. měření – pro měření lze využít 4 zdroje – pozorování, statistické zprávy, ústní sdělení či písemné zprávy,
2. porovnávání plánu a reality,
3. napravení chyb (Robbins, Coulter, 2004).

Při porovnání plánu a reality je důležité si stanovit kontrolní veličiny. Ty jsou často odvozeny od cíle podniku. Cíle podniku mohou být zisk při zachování likvidity (tématu likvidita se věnuje šestá kapitola), udržení kladného cash-flow, maximalizace zisku, rentabilita kapitálu (toto téma je také více přiblížené v šesté kapitole) či maximalizace hodnoty podniku (tuto hodnotu vyjadřuje ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA) (Mikovcová 2007). Ten lze vypočítat jako:

(rentabilita vlastního kapitálu – náklady vlastního kapitálu) x vlastní kapitál (Fotr et al. 2012).

2.1 Funkce kontroly

Kontrola musí splňovat tři funkce, mezi které patří:

- sledování – jedná se o získávání informací o skutečnosti,
- posuzování – analýza skutečnosti,
- prevence – podnik se snaží zabránit negativním jevům (Eschenbach 2004).

2.2. Typy kontroly

Kontrolu lze rozdělit na několik typů, podle toho, jestli ji chce manažer provádět před zahájením činností (předběžná kontrola), během činností (souběžná kontrola) či po ukončení činností (následná kontrola).

- Předběžná kontrola – její výhodou je, že může vyřešit problém dříve, než nastane.
- Souběžná kontrola – tato kontrola se provádí souběžně s realizací aktivit. Nejznámější forma této kontroly je přímý dohled.
- Následná kontrola – tato kontrola proběhne až po realizaci činnosti, nejznámější forma je zpětná vazba (Robbins, Coulter, 2004).

2.3. Vlastní versus cizí kontrola

Důležitá otázka v podniku je také, kdo bude kontrolu vykonávat. Podnik může zvolit vlastní kontrolu (neboli autokontrolu) či cizí kontrolu. Vlastní kontrolu provádí sami pracovníci podniku. Z toho důvodu bývá autokontrola méně nákladná a bývá kvalitnější. Ten, kdo kontroluje, lépe porozumí dané problematice. Pokud je však kontrola nastavena špatně, podnik na to většinou nepřijde. Cizí kontrola je objektivnější, neutrální a nákladnější (Eschenbach 2004).

2.4. Nedostatky kontroly

Při kontrole může vzniknout spousta nedostatků, které mohou ovlivnit řízení podniku a jeho výsledky. Mezi tyto nedostatky patří:

- žádná či nízká kontrola,
- přílišná kontrola,
- nepřesnosti kontroly,
- nehospodárnost kontroly,

- subjektivní kontrola,
- nesrozumitelná kontrola ad. (Bělohlávek 2001).

2.5. Úrovně kontroly

Kontrolu lze, stejně jako management, rozdělit do tří úrovní – strategická, manažerská a operativní kontrola.

- Strategická kontrola – zaměřuje se na vývoj podniku, hodnocení strategie, rozhodování vrcholného managementu, výsledky hospodaření, ad. Tato kontrola se provádí v delších časových intervalech a je spíše zaměřená na budoucnost.
- Manažerská kontrola – zaměřuje se celkově na organizační jednotky, konkrétně pak např. na rozdělování zdrojů.
- Operativní kontrola – zabývá se jednotlivými úkoly nižšího managementu. Provádí se v kratších časových intervalech (Bělohlávek 2001).

3. CONTROLLING

Controlling pochází z anglického slova „control“, které lze přeložit jako ovládat, řídit či kontrolovat. Český význam slova kontrola je přezkoumávání, dozor či ověřování (Eschenbach 2004). Controlling lze definovat jako *„nástroj přispívající k zajišťování dlouhodobé výkonnosti firem. Je to soubor vzájemně propojených kontrolních činností, které napomáhají dosažení podnikových cílů a včas indikují hrozby vyžadující přijmout příslušná opatření.“* (Fotr et al. 2012, s. 240). Mikovcová (2007) definuje controlling jako informace, které podporují řízení podniku. Dle Havlíčka (2011) je důležité vnímat význam pojmu „controlling“ více jako „systém řízení“, ne pouze jako „provádění kontroly“.

V této bakalářské práci je controlling vnímán dle pojetí Mikovcové (2007), a to jako subsystém řízení, který má za úkol koordinovat plánování a kontrolu, poskytovat informace managementu a tím podporovat řízení podniku.

Při zavádění controllingu se musí řešit následující okruhy:

- účel kontroly,
- předmět kontroly,
- subjekt kontroly,
- periodicita kontroly,
- ukazatele kontroly (Fotr et al. 2012).

3.1. Vznik controllingu

Vznik můžeme zaznamenat na přelomu 19. a 20. století u amerických podniků jako např. General Electric nebo Ford Motor Company. Controlleri se v tuto dobu hlavně starali o finanční záležitosti. Controlling se rozšířil během světové hospodářské krize. Controllerům přibývaly úkoly – příprava podkladů sloužící pro plánování, rozhodování či kontrolu. Během 50. a 60. let 20. století se controlling rozšířil nejvíce. Controlleri např. sami začali tvořit plány a srovnávali je s realitou. V 70. letech se controller stává spíše finančním manažerem, mezi jeho úkoly patří také vedení účetnictví a poradenství ad. V Evropě lze controlling vysledovat až po 2. světové válce, avšak v České republice už ve 20. letech 20. století (tehdy v Československé republice). Za největšího představitele controllingu lze považovat Tomáše Baťu (Mikovcová 2007).

3.2. Základní principy controllingu

Celou filozofii controllingu lze charakterizovat následujícími principy:

- orientace na cíle – controlling pomáhá stanovovat podnikové cíle a jejich kontrolu,
- orientace na úzké profily – součástí controllingu je informační systém, který poskytuje kvalitní údaje a pomáhá podniku odhalit a odstranit tzv. úzká místa,
- orientace na budoucnost – podnik by se měl poučit z minulých chyb a vyvarovat se jim v budoucnosti (Mikovcová 2007).

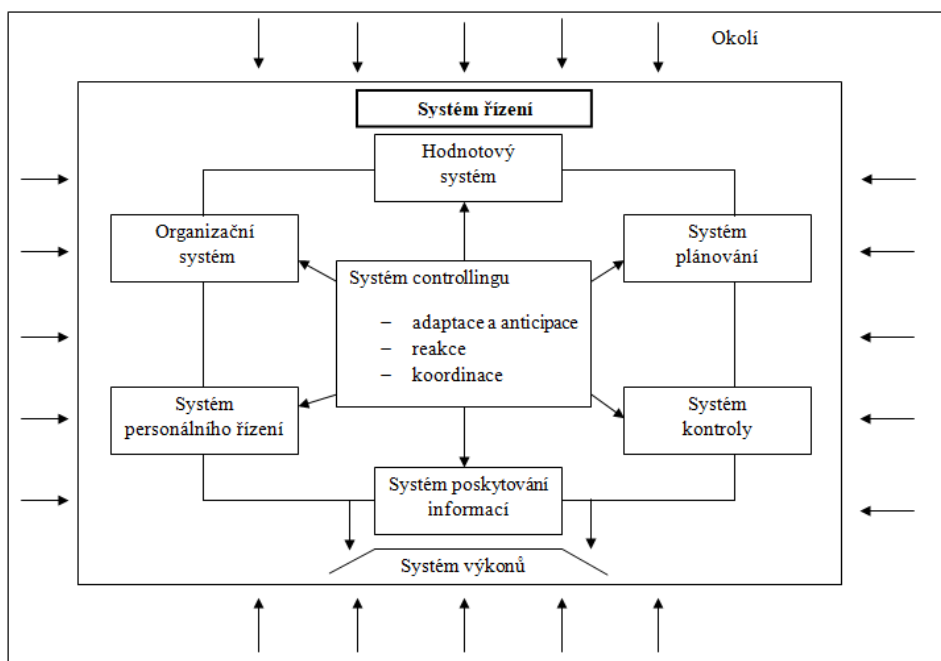
3.3 Cíle

Cíl controllingu je důvod pro jeho vybudování v podniku. Za obecný cíl controllingu lze považovat přispění k zajištění životaschopnosti podniku. Aby byl tento cíl splněn, musí být zajištěny následující dílčí cíle:

- schopnost anticipace a adaptace – jedná se o schopnost podniku poskytovat informace o změnách v okolí a o možných změnách v budoucnosti,
- schopnost reakce – podnik by měl zavést informační a kontrolní systém, které budou informovat podnik o jeho vývoji,
- schopnost koordinace – podnik by měl zkoordinovat aktivity všech podsystémů řízení podniku (Eschenbach 2004).

Cíle podniku lze vidět na obrázku č. 3.

Obr. č. 3: Cíle controllingu



Zdroj: Eschenbach 2004, s. 94

Cíle by se měly řídit pravidlem SMART, což znamená:

- specifický (jednoduchý),
- měřitelný (např. tržby),
- dosažitelný (v souladu s cíli podniku),
- realistický (možnosti podniku),
- časově omezený (reálné termíny) (Havlíček 2011).

Některé zdroje uvádí i pravidlo SMARTER, které vychází z pravidla SMART, ale je rozšířeno o:

- etický přístup,
- zaměření na zdroje (Fotr et al. 2012).

Controlling v malých a středních podnicích

Controlling se může měnit dle typu či velikosti podniku. Protože převážná část podniků z dotazníkového šetření provádí činnosti, které patří do terciárního sektoru, budou zde vyjmenovány některé typy controllingu.

Mezi znaky controllingu v malých a středních podnicích patří např. absence problémů s koordinací, je zde málo delegace, nejsou zde vytvářena oddělení, nízký stupeň

formalizace ad. Neexistuje zde pozice controllera, jeho činnosti často přebírá vedení podniku, či někteří zaměstnanci. Není zde dostatečně vyvinuté plánování (zvláště strategické), chybí znalosti o okolí podniku, málo rozvinuté kalkulace, ad. Mezi cíle controllingu zde patří jeho jednoduchá ovladatelnost, nástroje, které jsou jednoduché, nepotřebují velké množství předchozích znalostí či rozsáhlé informace (Eschenbach 2004).

Controlling ve výrobních podnicích

Strategické cíle podniku se zde skládají ze čtyř oblastí, a to:

- hospodárnost – lze ji definovat jako *výnosy/náklady* a ovlivňuje ji produktivita, výše cen a nákladů,
- flexibilita – znamená přizpůsobení výroby požadavkům trhu, vysoká flexibilita však znamená nízkou hospodárnost,
- kvalita – kvalitu je třeba přizpůsobit požadavkům trhu,
- humanizace – je třeba přizpůsobit pracovní okolí potřebám zaměstnanců (Eschenbach 2004).

Operativní cíle lze rozdělit na:

- věcné – vyžaduje skladování ve správné kvalitě, množství, v co nejkratší době a také majetek požadovaný trhem,
- hodnotové – zde se používá ukazatel produktivity, který lze rozdělit na produktivitu práce, věcného kapitálu, výrobního materiálu či přeměny energie,
- humánní – soustředí se např. na jistotu pracovních míst, odměňování, pracovní podmínky apod. (Eschenbach 2004).

Následující oblasti pomohou podniku zajistit konkurenční výhody a dosáhnout strategických cílů. Dělí se na strategické a operativní. Mezi strategické patří:

- Technologie – rozlišujeme základní, klíčové, průkopnické a výrobní a procesní technologie.
- Kapacita – určuje schopnost výkonů podnikového výrobního systému. Kapacity souvisí s odhadem budoucnosti. Nízká kapacita přináší náklady ušlých příležitostí, vysoká kapacita způsobuje nevytížené fixní náklady.
- Detailnost výroby – zde je důležité rozhodnutí, zda určité součásti výrobku koupit či vyrobit.

- Umístění – souvisí s rozmístěním výroby a s nutností získat provozovny (Eschenbach 2004).

Mezi operativní oblasti patří:

- průběžná doba – krátká průběžná doba zjišťuje konkurenční výhody (souvisí s krátkodobými dodacími termíny) a neváže tolik kapitálu,
- vytížení kapacit – je důležité vysoké a rovnoměrné vytížení kapacit,
- dávka – optimální dávka přináší nízké náklady na výrobek (Eschenbach 2004).

Controlling v obchodě

Zde má podnik požadavek na controlling v podobě orientace na marketing, např. často mění se chování zákazníků s sebou přináší i vysoký tlak konkurence. Proto je vhodné zaměřit se na marketing podniku. Při budování controllingu je vhodné se zamyslet nad jeho cíli. Ty jsou doprovázeny následujícími oblastmi:

- úspěch – určuje, jak úspěšný je podnik z pohledu výnosů, marketingu, ad.,
- image – jak známá je firma, jakou udržuje kvalitu ad.,
- náklady – řeší pořizovací ceny, dopravu ad.,
- marketing – řeší podíl na trhu, účinnost nástrojů ad. (Eschenbach 2004).

3.4. Samocontrolling

Existuje několik způsobů, jak mohou podniky aplikovat controlling. Jedním ze způsobů je samocontrolling. Jedná se o takový controlling, při kterém se úkoly controllingu rozdělí mezi manažery a zaměstnance na pozici vedoucího. Controller však není bez práce – některé úkoly bude i nadále vykonávat on. Např. předávání znalostí, školení, ad. Aby byl samocontrolling úspěšný, je důležité, aby všichni měli o svých úkolech dostatečnou úroveň informací. Také je důležité, aby byly úkoly jasně rozdělené, aby nedocházelo k nedorozumění (Horváth 2004).

4. MANAŽER VERSUS CONTROLLER

Controlling se ve větších podnicích uskutečňuje za pomoci manažera a controllera. Důležitá je především jejich souhra. V menších podnicích často provádí úkoly controllingu manažer (Horváth 2004).

4.1. Manažer

Manažer pracuje s lidmi a koordinuje jejich činnosti. Je důležité je koordinovat tak, aby podnik dosáhl jeho cílů. Manažer v podniku odpovídá za plnění úkolů. Manažery v podniku můžeme rozdělit na liniové, střední a vrcholové.

- Linioví manažeři – nachází se na nejnižší úrovni managementu, jejich úkolem je řídit práci zaměstnanců (Robbins, Coulter, 2004). Také by měli zaměstnance kontrolovat, napravovat chyby a řešit problémy související s provozem (Bělohávek 2001).
- Střední manažeři – jsou to manažeři, kteří jsou nadřizeni liniovým manažerům a zároveň podřízeni vrcholovým manažerům. Mají za úkol řídit práci liniových manažerů.
- Vrcholoví manažeři – jedná se o manažery na nejvyšší úrovni managementu, mají za úkol formulovat plány a cíle (Robbins, Coulter, 2004).

Práce manažerů je velice obsáhlá a rozmanitá. Z toho důvodu by manažeři měli ovládat různé dovednosti. Ty lze rozdělit na technické, lidské a koncepční.

- Technické dovednosti – manažer by měl mít znalosti v určitých oborech, např. výpočetní technika, účetnictví či výroba. Tyto znalosti jsou nejdůležitější pro manažery liniové úrovně.
- Lidské dovednosti – manažer by měl umět spolupracovat s lidmi – měl by je umět motivovat a komunikovat s nimi. Tato dovednost je důležitá pro manažery všech úrovní.
- Koncepční dovednosti – tato dovednost znamená, že by měl manažer umět koncepčně myslet. Díky této dovednosti vidí manažeři podnik jako celek a vidí veškeré vztahy a propojení v něm. Tyto dovednosti by měli mít hlavně manažeři nejvyšší úrovně (Robbins, Coulter, 2004).

Manažerské role

Manažeři jednají s různými lidmi či útvary a při každém takovém jednání používají jiná pravidla chování. Henry Mintzberg definoval deset různých rolí, ve kterých manažeři vystupují (Bělohlávek 2001).

1. Interpersonální role

- Představitel firmy – manažer reprezentuje podnik (Šulák, Vacík 2005).
- Vedoucí – jeho úkolem je motivovat podřízené, najít jejich silné stránky a nedostatky, hodnotit jejich výsledky a formulovat úkoly na další období.
- Spojovatel – má za úkol udržovat vztahy mezi útvary podniku a mezi podnikem a jeho okolím.

2. Informační role

- Pozorovatel – monitoruje informace z podnikového prostředí. Získává je formálně (např. porady) i neformálně (např. rozhovory) (Bělohlávek 2001).
- Informátor – předává informace podřízeným (Šulák, Vacík 2005).
- Mluvčí – vytváří image firmy, vystupuje na veřejnosti a brání zájmy podniku.

3. Rozhodovací role

- Podnikatel – vymýšlí a projektuje změny. Využívá příležitostí, mění technologii, zavádí nové produkty ad. (Bělohlávek 2001).
- Dirigent – zaznamenává rušivé jevy a napravuje odchylky (Šulák, Vacík 2005).
- Distributor zdrojů – hospodaří se zdroji, snaží se o jejich efektivní využití.
- Vyjednavač – jedná s podřízenými, kolegy, zákazníky, dodavateli ad. (Bělohlávek 2001).

4.2. Controller

Některé podniky zřizují specializované pracoviště či útvary věnované controllingu. I přesto, že je nutná spolupráce mezi manažery a controllery, jejich úkoly se přeci jen liší. Jak moc se liší, záleží např. na velikosti podniku, jeho formě, stylu řízení, okolí

a na ochotě manažerů přijmout controlling. Controller by měl pro svou práci mít jisté předpoklady. Ty lze rozdělit na osobní a odborné.

Osobní:

- měl by být imunní vůči náporu spolupracovníků,
- měl by být komunikativní,
- měl by umět přesvědčit o svých názorech,
- měl by být spolehlivý ad.

Odborné:

- měl by mít ekonomické vzdělání,
- měl by umět zacházet s výpočetní technikou,
- měl by rozumět účetnictví, kalkulace nákladů,
- měl by znát controllingové nástroje,
- měl by znát podnik a jeho okolí (Mikovcová 2007).

Controller by měl dodržovat šest pravidel: motivace, zpětná vazba, kooperace, vytváření důvěry, prosazování, změna.

- Motivace – controller by měl umět ocenit práci svých kolegů.
- Zpětná vazba – controller by měl stanovit očekávání a poté je porovnat s dosaženými výsledky. Je však důležité soustředit se na pozitivní očekávání, které zlepšuje výkonnost pracovníků.
- Vytváření důvěry – je důležité, aby si pracovníci důvěřovali, dokázali se na sebe spolehnout.
- Prosazování – tlak na pracovníky by neměl být ani moc velký, aby nedošlo k napětí, ale ani moc malý, aby nebyl pracovník málo výkonný. Také závisí na obtížnosti úkolu, u lehčího úkolu by měl být tlak vyšší, u těžšího úkolu pak tlak nižší.
- Změna – pracovníci se často bojí změn, je proto důležité s nimi komunikovat (Eschenbach 2004).

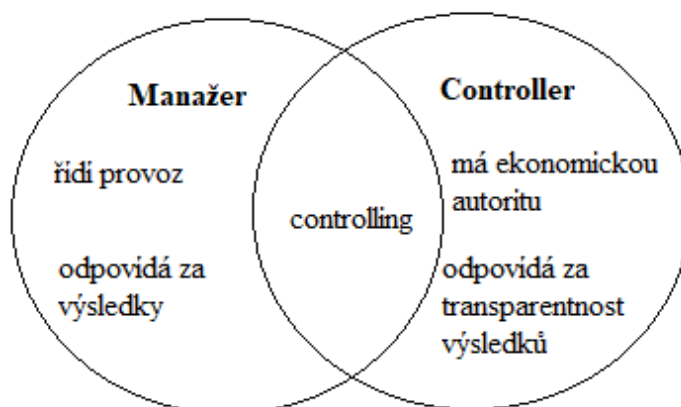
Mezi hlavní úkoly controllera patří:

- funkce evidence – práce v informačním systému, tvorba reportů, vytváření podkladů pro plánování,
- funkce plánování – koordinace dílčích plánů, sestavení celkového plánu,

- funkce řízení – sledování průběhu cílů informování o něm,
- funkce kontroly – průběžné kontroly, poradenství (Eschenbach 2004).
- tvorba metod a nástrojů,
- moderování dat,
- vytváření, koordinace a aktualizace systému (Mikovcová 2007).

Jak vypovídá obrázek č. 4, úlohou controllera je také odpovědnost za transparentnost výsledků. Mezi další jeho úkol lze zařadit např. zajišťování, aby měl management dostatečné informace pro plánování a kontrolu. Samotné plánování a kontrolu poté provádí management (Horváth 2004).

Obr. č. 4: Manažer versus controller



Zdroj: Dvořáková, Červený, 2012, s. 63

Rozdíl mezi manažerem a controllerem je ten, že manažer odpovídá za splnění cílů podniku. Formuluje plány a cíle, provádí kontrolu, řeší problémy a napravuje chyby. Zatímco controller by měl manažerovi s těmito úkoly pomoci. A to tím, že zajišťuje, aby měl management dostatečné informace pro jeho činnosti. Např. vytváří podklady pro plánování, provádí průběžné kontroly, vytváří různé nástroje pro zlepšení kontroly apod.

5. CONTROLLING V ORGANIZACI

Před zařazením controllingu do nějakého útvaru organizační struktury podniku, je nejdříve nutné znát pojem organizační struktura. Pod pojmem „organizační struktura“ si lze představit nástroj, který slouží k prosazování podnikové strategie a napomáhá k dosažení cílů podniku. Organizační struktura vyžaduje dělbu práce a omezené rozpětí řízení. Dělbá práce znamená, že práce je rozdělena mezi pracovníky, aby byl podnik co nejefektivnější. Rozpětí řízení znamená, že každý člověk je schopný řídit pouze omezený počet osob. Proto vznikají různé organizační úrovně. Organizační strukturu lze charakterizovat:

- určitá míra (de)centralizace rozhodovacích pravomocí,
- určité rozpětí řízení,
- určitý počet hierarchií řízení,
- strmost či plochost,
- časové trvání.

Organizační struktury lze rozdělit:

- podle rozhodovacích pravomocí – liniové, víceliniové, liniově-štabní,
- podle charakteru činností – funkcionální, divizionální,
- ostatní – maticové, projektově organizační.

U liniových organizačních struktur má každý podřízený jednoho nadřízeného. Jsou zde jasně dané kompetence. Tato organizační struktura se využívá u menších podniků. Ve víceliniové organizační struktuře má každý podřízený více nadřízených. To je však spíše nevýhodou z důvodu křížení kompetencí. Liniově-štabní organizační struktura je založena na liniové organizační struktuře, linioví vedoucí však využívají specializované štabní útvary. Ve funkcionální organizační struktuře se jednotlivé útvary podniku člení dle stejných či příbuzných činností. Její výhody jsou důsledná dělba práce a lepší výměna informací. Využívá se spíše v menších podnicích. U divizionálních organizačních struktur se divize (tj. samostatná organizační jednotka) soustředí na jeden objekt, jako např. výrobek či region. To může přinést větší flexibilitu či efektivitu, ale také špatnou komunikaci mezi divizemi. Využívá se spíše ve větších podnicích. Maticová organizační struktura znamená, že podnik vytvoří útvar dle jednoho kritéria, ale i další útvar dle jiného kritéria. To umožňuje lepší využití specialistů. Využívá se ve větších podnicích s dočasnými projekty. Projektová organizační struktura vzniká

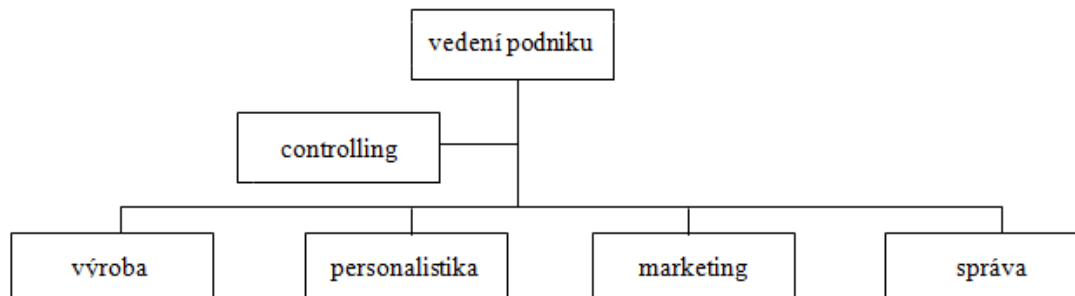
v podniku jen dočasně, jen za účelem dočasného projektu. V praxi se může používat různá kombinace organizačních struktur (Taušl Procházková 2014).

Controlling lze zařadit do organizační struktury podniku jako štábní nebo liniový útvar. To, jak se podnik rozhodne, je dáno interními a externími faktory. Mezi interní faktory lze zařadit např. nárůst množství problémů či velikost podniku. Mezi externí faktory lze zařadit např. existující trh práce, zboží, peněz a kapitálu či okolí podniku (Mikovcová 2007).

5.1. Controlling jako štábní útvar

Před zařazením controllingu do organizační struktury podniku je důležité uvědomit si, jakou má v podniku plnit funkci. Pokud se podnik rozhodne zařadit controlling jako štábní útvar, pak nebude controlling mít žádnou rozhodovací pravomoc a bude pouze podporovat řízení. Controller se zde stává členem osobního štábu vedení podniku. Na obrázku č. 5 je vidět organizační struktura podniku s controllingem jako štábním útvarem (Mikovcová 2007).

Obr. č. 5: Controlling jako štábní útvar

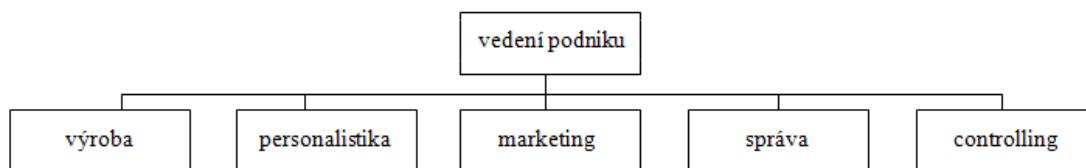


Zdroj: Mikovcová 2007, s. 20

5.2. Controlling jako liniový útvar

Pokud se však má controlling soustředit na výkon řízení a má mít rozhodovací pravomoc, podnik zvolí liniovou strukturu. Je vhodný spíše v situaci, že controlling je zařazen do nižších úrovní řízení. Na obrázku č. 6 je vidět organizační struktura podniku s controllingem jako liniovým útvarem (Mikovcová 2007).

Obr. č. 6: Controlling jako liniový útvar



Zdroj: Mikovcová 2007, s. 20

Podnik se také může rozhodnout pro externí controlling, ten se však vyplatí pouze v menších podnicích (Mikovcová 2007).

6. STRATEGICKÝ VERSUS OPERATIVNÍ CONTROLLING

Tabulka č. 1 představuje rozdíl mezi strategickým a operativním controllingem. Ti jsou zkoumány z pohledu orientace, stupně, dimenze a cílové veličiny.

Tab. č. 1: Strategický a operativní controlling

Znaky/typy	Strategický controlling	Operativní controlling
Orientace	Prostředí a podnikání: adaptace	Podnikání: hospodárnost provozních procesů
Stupeň	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
Dimenze	Šance/Rizika, Přednosti/Slabiny	Výdaje/Výnosy, Náklady/Výkony
Cílové veličiny	Zajištění existence, potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk, rentabilita

Zdroj: Horváth 2004, s. 188

6.1. Strategický controlling

Úkolem strategického controllingu je zajistit existenci podniku. S tím je spojené strategické myšlení, ale i tvorba nástrojů (Eschenbach 2004). Také je jeho cílem podpora strategického plánování v podniku (Fotr et al. 2012). Controller se zde stává částí strategického vedení podniku (Horváth 2004). Strategický controlling využívá častěji kvalitativní parametry (Havlíček 2011).

Management rizik

Při plnění strategických cílů je důležité sledovat rizika a jejich vývoj a vliv na strategii podniku. Pro odhalení rizika se využívá tzv. systémy včasného varování, které uplatňuje také management rizik (Fotr et al. 2012). Dle Horvátha (2004) strategický controlling řeší šance a rizika. Těm se více věnuje management rizik.

Management rizik tvoří tyto aktivity:

- Vymezení kontextu managementu rizika a jeho cílů – v této fázi se určí prostředí, ve kterém se podnik nachází, stanoví se cíle řízení rizik, určí se rizikové kapacity a hranice přijatelného rizika.
- Identifikace a sledování rizik – lze říci, že se jedná o nejvýznamnější, ale také o nejvíce časově náročnou fázi managementu rizik. V této fázi se stanoví faktory rizika, která by měla vliv na podnik. Nemusí se jednat pouze o negativní rizika, lze se zaměřit i na pozitivní rizika, která mají podobu příležitostí. Identifikovat rizika by mělo co nejvíce pracovníků firmy, lze využít i externích specialistů. Výsledkem identifikace by měl být písemný soupis všech rizik, který tvoří

desítky jednotlivých rizik. Tato činnost by se měla vykonávat opakovaně. S tím pomoci monitorovací systémy nebo systémy včasného varování.

- Určení významnosti rizik – v této fázi se určí významnost rizik, a to na základě určení pravděpodobnosti, že nastanou, a velikosti dopadu. K tomu existují dva přístupy – citlivostní analýza a expertní hodnocení.
- Měření rizika – jedná se o vyčíslení rizika pomocí statistických charakteristik variability (jako např. zisk, rentabilita kapitálu aj.).
- Hodnocení rizika – zde se posuzuje míra přijatelnosti rizika, která je závislá na ochotě podniku přijmout riziko. Existují 4 strategie, jak rizika zvládnout a to – vyhnout se riziku, zmírnění rizika, přijmutí rizika či přenos rizika.
- Realizace opatření na snížení rizika – v této fázi se identifikují rizika, která není podnik ochotný přijmout a realizuje opatření na jejich snížení.

Mezi další aktivity managementu rizika patří např. reporting rizik, který má za cíl připravovat zprávy o rizicích pro různé uživatele. Může se jednat o interní uživatele (např. představenstvo), či externí uživatele (např. banky).

Mezi cíle managementu rizika lze zařadit zajištění přežití firmy. K tomu je vhodné, aby podnik věděl, jaká je jeho riziková kapacita. Riziková kapacita znamená takovou velikost ztráty, kterou je podnik schopen přežít. Čím je větší je celkový kapitál podniku, podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu a schopnost získat zdroje financování, tím větší je riziková kapacita. Na základě rizikové kapacity podnik určí hranici přijatelného rizika (tj. taková výše ztráty, kterou je podnik ochoten přijmout). Výše hranice se řadí mezi strategická rozhodnutí firmy a závisí na postoji managementu k riziku a na požadavcích stakeholderů. Stakeholdery lze definovat jako zainteresované strany, neboli skupiny, které mají na podnik nějaký vliv. Lze mezi ně zařadit manažery, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, stát, ad. (Fotr et al. 2012).

Nástroje

Mezi nástroje strategického controllingu patří SWOT analýza, BCG matice, technika scénářů, PEST analýza, Porterův model 5 sil, analýza životního cyklu ad. Více jsou rozebrány níže (Mikovcová 2007, Vollmuth 2004).

6.1.1. SWOT analýza

SWOT analýza zkoumá podnik z makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí (Taušl Procházková 2014). Jedná se o důležitý nástroj, který zkoumá slabé stránky

(weaknesses), silné stránky (strenghts), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) (Horváth 2004). Tyto položky se interpretují pomocí matice či tabulky, která lze vidět na obrázku č. 7. Z výsledků můžeme odvodit tyto čtyři strategie, které se následně vloží do matice TOWS:

- Strategie OS – podnik se snaží využít silné stránky, aby využil příležitosti (Mikovcová 2007). Jedná se o ofenzivní přístup (Šulák, Vacík 2005).
- Strategie OW – podnik se snaží překonat slabé stránky a využít příležitosti, hledá silného spojence (Mikovcová 2007). Zde se jedná o opatrný přístup (Šulák, Vacík 2005).
- Strategie TS – podnik se snaží využít silné stránky, aby odvrátila hrozby, hledá silného spojence (Mikovcová 2007). Podnik zde ukazuje svou sílu a snaží se uniknout nebezpečí (Šulák, Vacík 2005).
- Strategie TW – podnik se snaží překonat slabé stránky a vyhnout se hrozbám, přežívá na trhu (Mikovcová 2007). Podnik zde ustupuje a dělá kompromisy (Šulák, Vacík 2005).

Tato analýza by se měla provádět alespoň jednou ročně, aby se mohlo předejít novým hrozbám a využít nové příležitosti (Mikovcová 2007). Pro controlling je to důležité, protože controlling podporuje strategické plánování (Horváth, 2004). Dle nových situací na trhu se poté může plánování přizpůsobit.

Obr. č. 7: SWOT analýza

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Pomocné	Škodlivé
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby

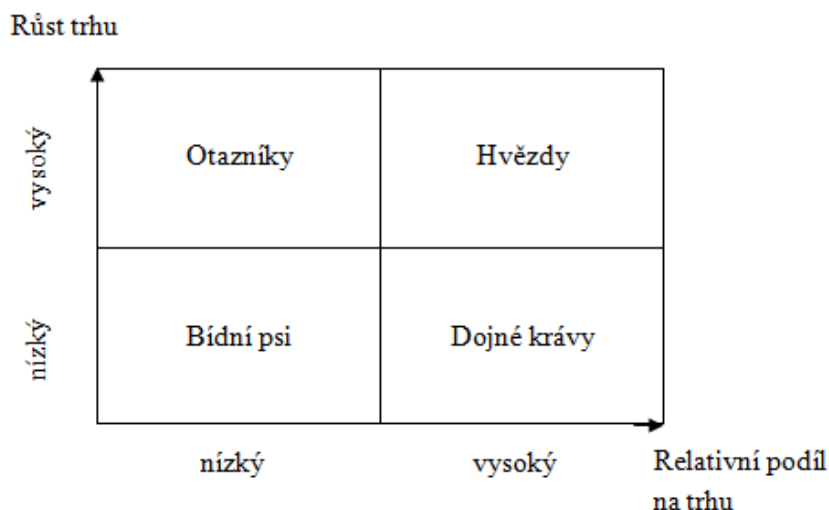
Zdroj: vlastní zpracování dle Mikovcová 2007

6.1.2. BCG matice

BCG matice nebo také portfoliová analýza. Její název pochází z anglického „Boston Consulting Group“. Jedná se o metodu strategického plánování podniku. Na základě výsledků této analýzy lze udělat přesnější rozhodnutí o budoucích aktivitách podniku.

Zkoumá relativní podíl výrobků na trhu a tempo růstu. Tyto dva faktory položíme do jedné matice a získáme 4 oblasti, které lze vidět na obrázku č. 8 (Vollmuth 2004).

Obr. č. 8: Portfólio podílu trhu a růstu trhu



Zdroj: vlastní, dle Vollmuth 2004

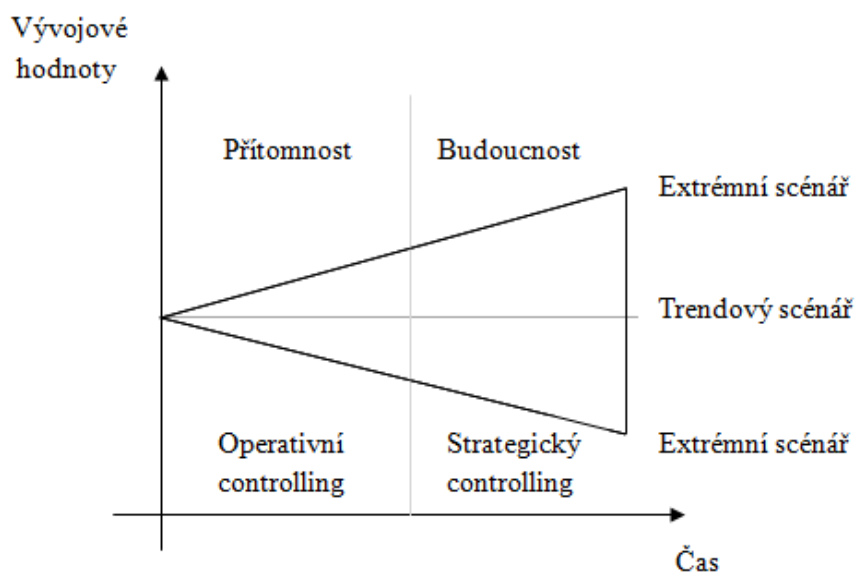
- Otazníky – výrobky v této skupině mají relativně nízký podíl na trhu, ale mají vysoké tempo růstu. Je vhodné tyto výrobky analyzovat, není totiž jisté, zda budou trhem přijaty. Tyto výrobky vyžadují vysoké investice. Pokud se však na trhu neujmou, je třeba dále neinvestovat a výrobky vyřadit.
- Hvězdy – výrobky mají relativně vysoký podíl na trhu i vysoké tempo růstu. Je tu vysoká pravděpodobnost, že výrobky zaujmou vedoucí pozici na trhu. Tyto výrobky vyžadují jen dodatečné investice, svůj růst by měly financovat samy.
- Dojné krávy – výrobky se vyznačují relativně vysokým podílem na trhu, ale mají nízké tempo růstu. Výrobky vytváří tak vysoké příjmy, že mohou financovat ostatní výrobky.
- Bídni psi – výrobky mají relativně nízký podíl na trhu i nízký podíl na trhu. Tyto výrobky vykazují spíše ztráty, proto je dobré je stáhnout z trhu co nejdříve (Vollmuth 2004).

Po zavedení nových výrobků na trh by měly výrobky projít všemi čtyřmi fázemi. Nejdříve by měly být otazníky, z nich se vyvinout hvězdy, poté dojné krávy a skončit jako bídní psi (Vollmuth 2004).

6.1.3. Technika scénářů

Scénář představuje různé situace, které mohou v podniku nastat. Podnik vypracuje různé scénáře, pesimistické i optimistické. Na základě scénářů pak vypracují různé plány. Když poté situace nastane, je podnik lépe připraven. Scénáře by měl sestavovat scénářový tým, který by se měl skládat z vedoucích pracovníků. Ti znají trh a jeho vývoje. Členové by měli být kreativní, měli by umět předat své nápady a diskutovat o nich. Je důležité si nejdříve popsat současný stav, aby všichni členové týmu vycházeli ze stejného bodu. Při odhadování situací, které mohou nastat, by se nemělo odhadovat na základě minulosti. Na obrázku níže lze vidět scénářový vějíř či trychtýř, který zobrazuje tři různé scénáře. Uprostřed se nachází trendový scénář, horní scénář je optimistický, dolní pesimistický (Vollmuth 2004).

Obr. č. 9: Strategický trychtýř či vějíř



Zdroj: Vollmuth 2004, s. 319

Scénář obsahuje tyto kroky:

- definice předmětu zkoumání,
- popis současného stavu,
- náměty budoucího vývoje,
- vypracování scénářů,
- formulace podnikových strategií (Mikovcová 2007).

6.1.4. PEST analýza

PEST analýza zkoumá makrookolí podniku a zájmové skupiny. Konkrétně pak politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technické a technologické faktory. Jejím cílem je získat přehled o okolí podniku, o jeho změnách a o možných dopadech na podnik. To je důležité zejména kvůli plánování (Mikovcová 2007). Tato analýza by se měla provádět opakovaně.

- Politicko-právní faktory zahrnují např. politickou situaci ve státě či existence zákonů týkající se činnosti podniku (Taušl Procházková 2014). Dále také daňové zákony, občanský zákoník, obchodní právo ad. (Fotr et al. 2012).
- Ekonomické faktory se týkají např. vývoji inflace a nezaměstnanosti, měnové kurzy (Taušl Procházková 2014), vývoj HDP, průměrné mzdy, úrokové sazby, daně ad. (Fotr et al. 2012).
- Sociálně-kulturní faktory zahrnují např. demografický vývoj populace (Taušl Procházková 2014), či různé sociální, zdravotní či kulturní programy, dostupnost různých profesí ad. (Fotr et al. 2012).
- Technické a technologické faktory se týkají např. změny v technologiích, vládní podpora (Taušl Procházková 2014), přístup k datům, rychlost stárnutí technologií ad. (Fotr et al. 2012).

Existují i rozšířenější verze PEST analýzy, a to metoda PESTE, která je rozšířená o ekologické faktory, či metoda PESTEL, která je ještě rozšířená o legislativní faktory (Fotr et al. 2012).

6.1.5. Porterův model 5 sil

Porterův model 5 sil identifikuje a analyzuje odvětví, ve kterém se podnik nachází. Jeho cílem je rozpoznat, které síly mají na podnik největší vliv a které může podnik ovlivnit (Mikovcová 2007). Neboli kterým se více věnovat při plánování a rozhodování. Mezi 5 sil patří: stávající konkurence, potenciaální konkurence, substituty a komplementy, dodavatelé a zákazníci.

- Stávající konkurence – řešíme zde otázky: Jak silná je konkurence podniku? Jak moc se liší svými produkty?
- Potenciaální konkurence – řešíme zde otázky: Jak složité je pro potenciaální konkurenci vstoupit na trh? Jsou zde nějaké překážky?

- Substituty a komplementy – řešíme zde otázky: Čím se liší výrobky podniku? Mohou ho ohrozit výrobky konkurence?
- Dodavatelé – řešíme zde otázky: Je pro podnik ohrožující monopolní postavení dodavatele? Je daný dodavatel pro podnik klíčový?
- Zákazníci – řešíme zde otázky: Kolik má podnik zákazníků? Jaké jim nabízí výhody? (Taušl Procházková 2014)

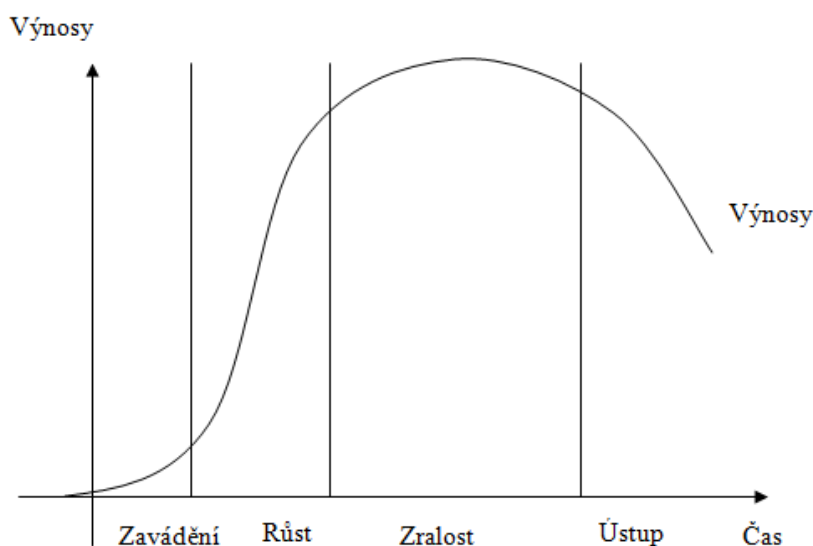
6.1.6. Analýza životního cyklu

Analýza životního cyklu výrobku předpokládá, že každý výrobek prochází následujícími fázemi:

1. uvedení na trh
2. růst
3. zralost
4. ústup

V první fázi má podnik s výrobkem velké výdaje. Podnik se musí rozhodnout, zda do výrobku dále investovat, či ne. Zda se výrobek na trhu uchytí či naopak. Ve fázi růstu rostou výnosy, podnik vytváří výrobku na trhu silnou pozici. Ve fázi zralosti výnosy rostou pomaleji. Až přestanou růst, výrobek přechází v ústup (Vollmuth 2004). Pro podnik je tato analýza důležitá, zejména aby věděl jak naplánovat své výdaje v budoucnosti. Křivku životního cyklu lze vidět na obrázku č. 10.

Obr. č. 10: Křivka životního cyklu



Zdroj: vlastní, dle Vollmuth 2004

6.2. Operativní controlling

Operativní controlling můžeme chápat jako systém řízení zachycující krátké časové úseky. Můžeme zde lépe zasahovat do průběhu činností a případně napravovat chyby. V tomto systému se zaměřujeme hlavně na rentabilitu a likviditu podniku (Mikovcová 2007). Týká se operativních plánů. Sledujeme zde pouze podnik, ne jeho okolí. (Horváth 2004). Na rozdíl od strategického controllingu využívá spíše kvantitativní parametry (Havlíček 2011).

Rentabilita

Rentabilita znamená také výnosnost podniku. Ukazatele rentability vyjadřují zhodnocení vloženého kapitálu. Využívají informace z rozvahy i výkazu zisku a ztrát (Fotr et al. 2012). U výpočtů se používá čistý zisk (neboli zisk po zdanění). Čím vyšší rentabilita, tím podnik lépe využívá se zdroje. Mezi ukazatele patří např.:

- Rentabilita nákladů, která se vypočte jako *zisk/náklady*.
- Rentabilita výnosů, která se vypočte jako *zisk/výnosy*.
- Rentabilita celkového kapitálu (ROA), která se vypočte jako *zisk/celkový kapitál*, kde celkový kapitál jsou celková pasiva nebo celková aktiva (Taušl Procházková 2014). Vyjadřuje efektivnost podniku (Fotr et al. 2012).

Efektivnost porovnává prostředky, které podnik vynaložil, s dosaženými výsledky. Lze ji vypočítat jako *výstupy/vstupy*, kde výstupy jsou výnosy a vstupy jsou náklady. Podnik lze považovat za efektivní, pokud vyrábí výrobky a maximálně využívá všechny výrobní faktory (Taušl Procházková 2014).

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), která se vypočte jako *zisk/vlastní kapitál*. Udává výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci (Fotr et al. 2012).
- Rentabilita tržeb (ROS), která se vypočte jako *zisk/tržby* (Taušl Procházková 2014).
- Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI), která se vypočte jako *provozní hospodářský výsledek/celkový dlouhodobě investovaný kapitál* (Fotr et al. 2012).

Likvidita

Likvidita je „*míra, v jaké je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky v daných termínech.*“ (Taušl Procházková 2014, s. 63). Podnik by měl dosáhnout finanční rovnováhy. Často se však stává, že podnik není schopen platit své závazky. Tento stav

nazýváme nízká likvidita. Naopak pokud má podnik příliš likvidních prostředků a nevyužívá kapitál efektivně, jedná se o nadbytečnou likviditu. Ukazatele likvidity ukazují, jak je podnik finančně zdravý (Taušl Procházková 2014). Jejich výsledky však nelze generalizovat, jsou ovlivněny odvětvím, ve kterém podnik působí (Fotr et al. 2012). Mezi ukazatele patří:

- Běžná likvidita nebo také celková likvidita se vypočítá jako *oběžná aktiva/krátkodobé závazky*. Čím vyšší je výsledek, tím nižší je riziko platební schopnosti.
- Pohotovou neboli rychlou likviditu vypočteme jako *(oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky*.
- Okamžitá likvidita se vypočte jako *peněžní prostředky/okamžité splatné závazky* (Taušl Procházková 2014).

Mezi další ukazatele, které měří, jak podniky využívají své zdroje, patří např. ukazatele aktivity. Ty se dělí na dva typy – první jsou ukazatele počtu obrátů, neboli kolikrát se obrátí majetek v tržbách v daném časovém horizontu. Druhý typ jsou ukazatele doby obrátu, neboli za jak dlouho se uskuteční jedna obrátka. Majetek se může poměřovat buď k tržbám, nebo výnosům a používají se údaje buď na konci běžného období, nebo průměrná hodnota za běžné období. Mezi ukazatele patří:

- Obrat zásob – vypočte se jako *tržby/zásob*. Obecně platí, že čím větší obrat zásob, tím lépe pro podnik.
- Doba obrátu zásob – vypočte se jako *(zásoby x 360)/tržby*. Výsledek se vyjadřuje ve dnech a podnik se snaží tuto hodnotu co nejvíce snižovat.
- Obrat pohledávek – vypočte se jako *tržby/průměrná výše pohledávek*.
- Doba obrátu pohledávek – vypočte se jako *(průměrná výše pohledávek x 360)/tržby*. Výsledek se vyjadřuje ve dnech a ukazuje průměrný počet dní do zaplacení faktury.
- Obrat závazků – vypočte se jako *objem nákupů materiálu/průměrné závazky z obchodního styku*.
- Doba obrátu závazků – vypočte se jako *(průměrné závazky z obchodního styku x 360)/objem nákupů materiálu*. I tato doba se vyjadřuje ve dnech a podnik se snaží tuto dobu co nejvíce prodloužit (Fotr et al. 2012).

Rentabilita, likvidita i aktivita patří mezi důležité ukazatele podniku. Jejich výsledky se porovnávají s plánem podniku.

K jejich ovlivňování se používají operativní nástroje (Mikovcová 2007).

Nástroje

Mezi nástroje operativního controllingu se řadí ABC analýzu, analýzu bodu zvratu, příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, optimalizaci objednávek či krátkodobý hospodářský výsledek. Podrobněji jsou rozebrány níže (Vollmuth 2004).

6.2.1. ABC analýza

Podnik musí vědět, jaké náklady tvoří největší část nákladů a podle toho s nimi hospodařit. Náklady můžeme rozdělit do 3 skupin – A, B, C. Skupina A tvoří 5 % položek z celkového objemu a přináší 75 % efektů. Skupina B tvoří 20 % položek a přináší 20 % efektů. Skupina C tvoří 75 % položek a přináší 5 % efektů. Z toho plyne, že by podnik měl věnovat pozornost skupině A. Podobně lze rozdělit i dodavatele, zákazníky či výrobky (Mikovcová 2007).

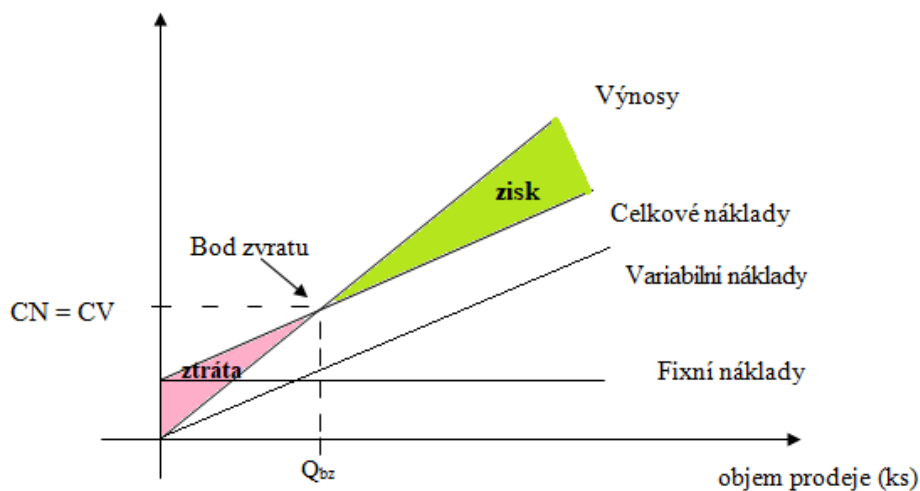
6.2.2. Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis)

Bod zvratu, kritický bod či mrtvý bod je takový bod, ve kterém se náklady rovnají výnosům. Nebo také se fixní náklady rovnají sumě jednotkové marže. Tato analýza pomáhá vypočítat množství prodeje, při kterém nastává bod zvratu. Bod zvratu v grafickém znázornění lze vidět na obrázku č. 11.

Tuto analýzu lze využít při určování zamýšleného zisku, řízení nákladů ad. (Mikovcová 2007).

Obr. č. 11: Bod zvratu

Výnosy, náklady (Kč)



Zdroj: vlastní, dle Dvořáková, Červený, 2011

Bod zvratu lze vypočítat z rovnice:

$$CV = CN$$

$$P * Q = FN + VN * Q$$

kde: CV... celkové výnosy

CN ... celkové náklady

P ... cena výrobku (Kč),

Q ... množství výrobků,

FN ... celkové fixní náklady (Kč),

VN ... variabilní náklady (Kč) (Taušl Procházková 2014).

Pokud se z rovnice vyjme Q, poté se vypočte bod zvratu jako:

$$Q = FN / (c_j - v_j)$$

kde: FN ... celkové fixní náklady (Kč),

c_j ... cena za jednotku (Kč),

v_j ... jednotkové variabilní náklady (Kč) (Taušl Procházková 2014).

Bezpečná míra zisku a bezpečnostní koeficient

Bezpečná míra zisku udává hodnotu, o kterou mohou poklesnout tržby až na úroveň kritických tržeb (kritické tržby se zde rovnají nákladům). Podnik by měl dosahovat co nejvyšší bezpečné míry zisku. Vypočte se jako:

bezpečná míra zisku = celkové tržby – kritické tržby (Mikovcová 2007).

Bezpečnostní koeficient udává, o kolik procent mohou poklesnout tržby na úroveň nákladů. Vypočte se následovně:

bezpečnostní koeficient = [(celkové tržby – kritické tržby) / celkové tržby] x 100 (Vollmuth 2004).

Bezpečnostní koeficient nám dává informace o situaci podniku. Pokud by podniku hrozilo nějaké nebezpečí, lze bezpečnostní koeficient zvýšit, a to buď zvýšením tržeb, snížením bodu zvratu či redukcí nákladů (Mikovcová 2007).

6.2.3 Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku

Pro controlling se doporučují kalkulace s příspěvkem na úhradu a zisku zejména kvůli možnosti plánování a kontroly. Tato metoda vypovídá o tom, který výrobek a jak je schopen přispět na úhradu fixních nákladů a poté i na tvorbu zisku (Mikovcová 2007). Příspěvek na úhradu vypočteme jako *tržby – variabilní náklady*. Rozdíl nám ukazuje, jak moc jsou pokryty fixní náklady a zisk. Hospodářský výsledek se pak dá vypočítat jako *tržby – příspěvek na úhradu – fixní náklady*. Pokud je příspěvek na úhradu vyšší než fixní náklady, podnik je v zisku (Vollmuth 2004).

Dvoustupňový příspěvek na úhradu

Fixní náklady se dají rozdělit do několika vrstev. V praxi však je vhodné rozdělit fixní náklady na dvě skupiny – speciální a všeobecné. Speciální fixní náklady lze přiřadit k výrobkům, se kterými souvisí. Do této skupiny patří např. náklady na výrobu či marketing. Mezi všeobecné fixní náklady patří např. náklady na účetnictví či controlling. Ve dvoustupňovém příspěvku na úhradu by se výpočet hospodářského výsledku změnil takto: *tržby – variabilní náklady – speciální fixní náklady – všeobecné fixní náklady* (Vollmuth 2004).

6.2.4. Optimalizace objednávek

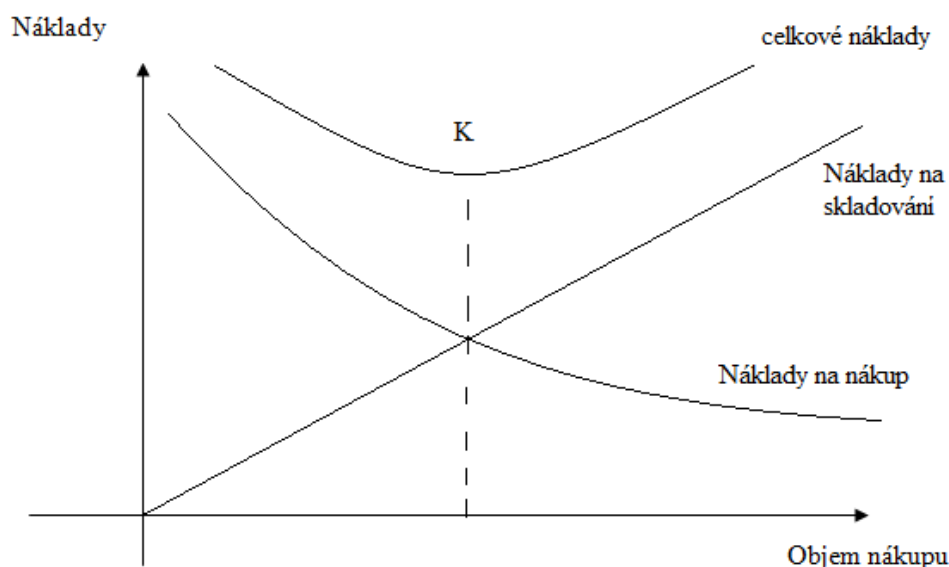
Podnik má dvě možnosti – objednávat větší množství v delších časových intervalech nebo objednávat menší množství v kratších časových intervalech. První varianta je výhodná, pokud podnik dostane množstevní slevu či má nízké pořizovací náklady.

Nevýhoda této možnosti může nastat v případě vysokých skladovacích nákladů. V případě druhé varianty podnik nemusí vázat tolik kapitálu. Také získá více volného prostoru, který lze využít. Nevýhoda je, že podnik zvýší své náklady kvůli častým objednávkám a nákladům s nimi spojenými. Také si podnik musí dát pozor na zajištění plynulosti výroby, která může být narušená zpožděnou dodávkou. Podnik by měl najít kompromis mezi těmito variantami (Vollmuth 2004).

Náklady na pořízení lze rozdělit na fixní a variabilní. Fixní náklady vznikají při každé objednávce, nezáleží na její velikosti. Rostou však s počtem objednávek. K těmto nákladům můžeme zařadit náklady spojené s vyřízením objednávky či náklady spojené s převzetím dodávky. Variabilní náklady neboli skladovací náklady se mění v závislosti na objemu objednávky. Můžeme sem zařadit náklady ze skladovacích prostor, náklady na manipulaci, ad. (Vollmuth 2004).

Optimální objem objednávky v grafickém znázornění lze vidět na obrázku č. 12 a jeho výpočet na obrázku č. 13.

Obr. č. 12: Optimální objem objednávky



Zdroj: Vollmuth 2004, s. 38

Obr. č. 13: Výpočet optimálního objemu objednávek

$$\text{optimální objem objednávek v kusech} = \sqrt{\frac{200 \times \text{roční potřeba v kusech} \times \text{pořizovací náklady na objednávku}}{\text{skladová cena kusu} \times \text{procentní sazba nákladů na sklad}}}$$

$$\text{procentní sazba nákladů na sklad} = \frac{\text{náklady na sklad}}{\text{průměrný stav zásob}} \times 100$$

Zdroj: Vollmuth, H. J., Nástroje controllingu od a do z

6.2.5. Krátkodobý hospodářský výsledek

Patří k nejdůležitějším nástrojům, lze v něm nalézt všechna důležitá data – výnosy a náklady (fixní a variabilní). Měl by se sestavovat jednou měsíčně, aby měl podnik přehled o hospodaření. Krátkodobý hospodářský výsledek se dá vypočítat buď metodou celkových nákladů, nebo metodou nákladů na prodané zboží. K řízení podniku se více hodí druhá metoda.

Metoda celkových nákladů

Tato metoda se rozděluje na další dvě metody – metoda plných nákladů a metoda příspěvku na úhradu.

Metoda plných nákladů se vypočítá jako:

Tržby + konečná zásoba výrobků (nedokončených i hotových) – počáteční stav výrobků (nedokončených i hotových) + vlastní výkony – náklady = hospodářský výsledek.

Metoda příspěvku na úhradu se vypočte jako:

Tržby + zvýšení zásob výrobků (nedokončených i hotových) – snížení zásob výrobků (nedokončených i hotových) – variabilní náklady – fixní náklady = hospodářský výsledek.

Krátkodobý hospodářský výsledek může mít účetní formu, kdy se vypočte účetně na účtu hospodářského výsledku (tabulka č. 2), nebo formu statistické tabulky (tabulka č. 3) (Vollmuth 2004).

Účetní forma

Tab. č. 2: Účetní forma hospodářského zisku

Účet hospodářského výsledku podniku	
Má dáti	Dal
Souhrnné náklady za období Snížení stavu nedokončených a hotových výrobků	Tržby za období Zvýšení stavu nedokončených a hotových výrobků
Podnikový zisk	Podniková ztráta

Zdroj: Vollmuth 2004, s. 116

Statistická forma

Tab. č. 3: Statistická forma hospodářského zisku

Řádek	+/-/=	Popis
1		Tržby
2	+	Změny stavu nedokončených a hotových výrobků
3	=	Celkový výkon (1+2)
4	-	Pořizovací náklady výrobků
5	-	Správní režie
6	-	Odbytová režie
7	=	Hospodářský výsledek (3-4-5-6)

Zdroj: vlastní, dle Vollmuth 2004

7. REPORTING

Je důležitou částí controllingu, jeho cílem je poskytovat informace, které by mohly být důležité při rozhodování. Pro tvorbu reportů jsou důležité informace týkající se účetnictví, dále pak informace, které se týkají okolí podniku. Report by měl být objektivní, ověřitelný, srozumitelný, včasný, vhodně formulovaný, stručný a pravidelný. Reporty můžeme rozdělit na interní, externí a externí vůči třetím stranám. Interní reporty jsou vytvářeny pro představenstvo podniku, dozorčí radě či různým úsekům podniku. Externí reporty se vytváří pro mateřské společnosti a externí vůči třetím stranám pro úřady či banky (Mikovcová 2007). Za reporty je odpovědný controller, který je předává vedoucím pracovníkům (Eschenbach 2004).

8. INFORMAČNÍ SYSTÉMY

Controlling se v dnešní době těžko obejde bez podpory počítačů a informačních systémů. Tato podpora přináší rychlé dodání informací managementu podniku. Mezi informační systémy používané v podnicích lze zařadit manažerský informační systém, Enterprise Resource Planning a Business Intelligence. Těm se budou věnovat následující podkapitoly.

8.1. Manažerský informační systém (MIS)

Pro vedoucí pracovníky je důležitá připravenost a schopnost rychle se rozhodnout. Proto by měli včas dostávat informace o ději v podniku od controllera. S tím mu pomáhá manažerský informační systém. Manažerským informačním systémem (dále MIS) se rozumí příprava důležitých informací pro vedoucí podniku:

- při zachování minimální struktury,
- prostřednictvím definovaného postupu.

Minimální struktura by měla být orientovaná na cíl, na problémové místo a na činnost. Tím lze rozlišit dva typy zpráv s různými minimálními strukturami.

- standardní zprávy – v těchto zprávách by se měla objevit technická a hospodářská data. Zprávy se vypracovávají k danému termínu a s určitou strukturou. Jedná se o zprávy o plánování (operativní a strategické), o odchylkách měsíční a čtvrtletní zprávy) a o stavu (bilance).
- vybrané a zvláštní zprávy – vybrané zprávy obsahují informace důležité pro kontrolu a pro zhodnocení vývoje. Zvláštní zprávy jsou např. analýza rizika, analýza režijních nákladů apod.

Požadavky na MIS:

- objektivita – data pro vedoucí pracovníky by měla být objektivní,
- ověřitelnost – u dat by měla být možnost ověření a možnost vyhledat zpětně výsledek,
- dodržení termínů – u některých podniků je důležité předat data v určitý den,
- orientace na činnost – informace musí vyvolat reakci a poté vést k důsledkům,
- příjemný pro uživatele – informace z manažerského informačního systému by měla být příjemná, aby uživatel lehce pochopil obsah,
- hospodárnost – hospodárný manažerský informační systém by měl splňovat tyto požadavky:

- informace pro vedoucí pracovníky zpracovává pouze controlling,
- minimalizace zvláštních zpráv,
- odpovídající hardware a software (Eschenbach 2004).

Požadavky dle Mikovcové (2007):

- vrcholový management – chce získat kumulované informace o celém podniku a dle těchto informací zhodnotit jednotlivé části podniku,
- operativní management – očekává jednoduchý systém, který umí vytvořit podrobné zprávy o částech podniku a také umí analyzovat odchylky a simulovat budoucí vývoj.

8.2. Enterprise Resource Planning (ERP)

Enterprise Resource Planning (dále ERP) je „komplexní softwarový balík, umožňující účelně a efektivně řídit podnikové zdroje.“ (Keřkovský, Valsa, 2012 str. 79). Jeho základem je společná databáze, na kterou jsou napojeny všechny oblasti kromě výroby, např. marketing, účetnictví, obchod. Důležitými vlastnostmi ERP jsou:

- schopnost automatizace a integrace podnikových procesů,
- schopnost sdílet a zpracovávat společná data v celém podniku,
- schopnost zpřístupnit informace (Keřkovský, Valsa, 2012).

8.3. Business Intelligence (BI)

Business Intelligence (dále BI) nebo lze definovat jako nástroje a technologie, které se používají ke shromažďování dat z různých zdrojů za účelem sjednocení a analýzy dat. Data by měla být běžně dostupná (Olszak & Ziembra, 2007, v Nosková, 2017). Díky tomu může být podnik lépe řízen a tím i zajištěno jeho efektivnější fungování, objevování různých nových příležitosti ad. (Howson, 2014, v Nosková, 2017). BI využívá data ze všech podnikových informačních systémů (Olszak & Ziembra, 2007, v Nosková, 2017). Mezi přínosy BI patří úspora nákladů a času, získání lepších informací, snadnější rozhodování ad. (Watson & Wixom, 2007, v Nosková, 2017).

Cílem BI je získat data a poté lépe pochopit chování trhu. Nástroje BI data sbírají, analyzují, prezentují a interpretují (Keřkovský, Valsa, 2012). A to pro účely rozhodování. Data se týkají celého podnikatelského prostředí (Fotr et al. 2012). Data lze využít pro hodnocení uplynulého období i pro odhady budoucnosti. Podnik, který využívá BI, získává velkou konkurenční výhodu (Keřkovský, Valsa, 2012).

Mezi metody a nástroje BI patří:

- SWOT analýza,
- PEST analýza,
- scénáře,
- analýza konkurentů,
- finanční analýzy ad. (Fotr et al. 2012).

9. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Účelem dotazníkového šetření je zjistit, zda podniky znají controlling, využívají ho a jaké nástroje používají. Cílem šetření je vyhodnotit jeho výsledky a dát doporučení, jak by podniky mohly své situace zlepšit.

9.1. Dotazník

Dotazník patří k nejpoužívanějším nástrojům pro sběr dat z různých průzkumů. Skládá se z různých otázek a jeho cílem je získat názory respondentů a informace od respondentů. Odpovědi lze získat jednoduše, musí být však správně položeny otázky. Dotazník by měl být srozumitelný, přehledný, jazykově korektní a měl by obsahovat grafickou a typografickou úpravu (Dotaznik-online.cz, 2017).

Dotazník, který byl vytvořen pro bakalářskou práci, obsahuje deset krátkých uzavřených otázek, ve kterých se pouze zaškrťávají odpovědi. Byl vytvořen na webových stránkách <https://www.google.cz/intl/cs/forms/about/>. Poté byl v březnu 2018 rozeslán online formou. Pro vyhodnocení byly použity výšečové a sloupcové grafy. Otázky č. 1 až 7 se týkají controllingu a jeho působení v podnicích, otázky č. 8 až 10 se týkají obecnějších informací o podnicích. Otázky č. 1 až 4 a 8 až 10 byly pro respondenty povinné, otázka č. 5 byla pouze pro ty, kdo v otázce č. 4 odpověděli „ne“ a na otázky č. 5 a č. 6 odpovídali ti, kteří v otázce č. 4 odpověděli „ano“. Otázky zněly:

1. Jaké používá podnik nástroje controllingu?
2. Jaké nástroje používá podnik při práci s daty?
3. Zná respondent pojem controlling?
4. Praktikuje podnik controlling?
5. Mohl by pro podnik být controlling přínosný?
6. Kdo se v podniku věnuje controllingu?
7. Přínosy controllingu v podniku?
8. Počet zaměstnanců v podniku?
9. Druh ekonomické činnosti podniku?
10. Pozice respondenta v podniku?

Dotazník v plném znění se nachází v příloze A.

9.3. Účastníci dotazníkového šetření

Dotazník byl rozeslán pomocí emailových adres 2000 náhodným podnikům v Plzeňském kraji. Konkrétně pak podnikům, které mají právnickou formu „společnost s ručením omezeným“. Podniky byly vybrány přes databázi Bisnode Magnusweb. Na dotazník odpovědělo celkem 80 respondentů, kteří odpovídali anonymně. 148 emailů se vrátilo jako nedoručitelných, návratnost dotazníku je tedy 4,32 %.

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)

Jelikož se dotazníky rozesílaly podnikům s právnickou formou „společnost s ručením omezeným“, je třeba si tuto právnickou formu více představit. S. r. o. může založit jedna fyzická či právnická osoba buď společenskou smlouvou, nebo zakladatelskou listinou. Minimální výše vkladu je 1 Kč a společnost ručí za závazky podniku celým svým majetkem. Společníci ručí společně a nerozdílně do výše nesplaceného vkladu. O rozdělení zisku či ztráty rozhoduje valná hromada, která je nejvyšším orgánem společnosti. Statutární orgán jsou jednatelé (Taušl Procházková 2014).

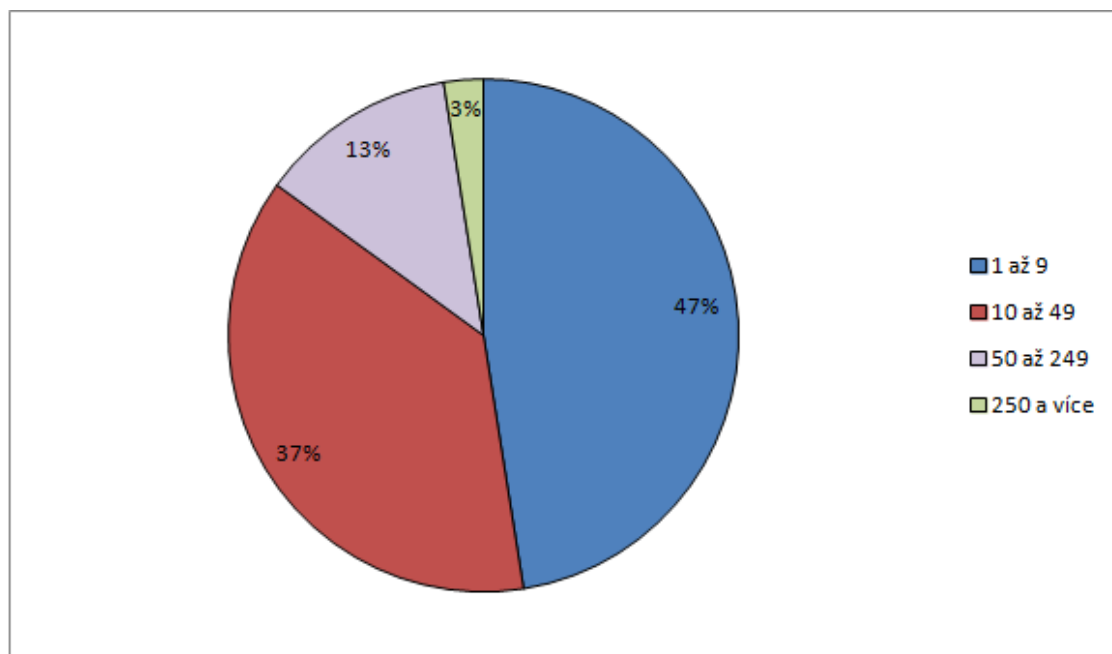
Jedním z faktorů používání controllingu byl např. počet zaměstnanců podniku. Tomu byla věnovaná otázka č. 8. Jejím cílem bylo zjistit, zda souvisí velikost podniku (co do počtu zaměstnanců) s používáním controllingu či nikoliv. Jak lze vidět na obrázku č. 14, nejvíce odpovídaly podniky s počtem zaměstnanců 1 až 9 (47 %). Odpověď „10 až 49 zaměstnanců“ uvedlo 37 % podniků, 49 až 249 zaměstnanců uvedlo 13 % podniků a počet zaměstnanců nad 250 uvedlo pouze 3 % podniků.

Podniky lze rozdělit na mikropodniky, malé, střední a velké podniky. Kritéria pro toto rozdělení jsou počet zaměstnanců, roční obrat a roční bilanční suma (součet všech aktiv nebo pasiv podniku) a nezávislost. Kritérium nezávislosti se posuzuje podle toho, zda je podnik nezávislý (nemá žádné podíly v jiných podnicích a žádné podniky nemají podíly v daném podniku), partnerský či propojený.

- Mikropodniky – mají počet zaměstnanců do 10. Roční obrat nebo roční bilanční suma jsou zde do 2 mil. EUR.
- Malé podniky – počet zaměstnanců je zde mezi 10 a 49. Roční obrat nebo roční bilanční suma jsou zde do 10 mil. EUR.
- Střední podniky – počet zaměstnanců je mezi 50 a 249. Roční obrat je zde do 50 mil. EUR nebo roční bilanční suma je do 43 mil. EUR (Taušl Procházková 2014).

Odpovědi na dotazník tedy tvoří 47 % mikropodniků, 37 % malých podniků, 13 % středních podniků a 3 % velkých podniků.

Obr. č. 14: Počet zaměstnanců v podniku

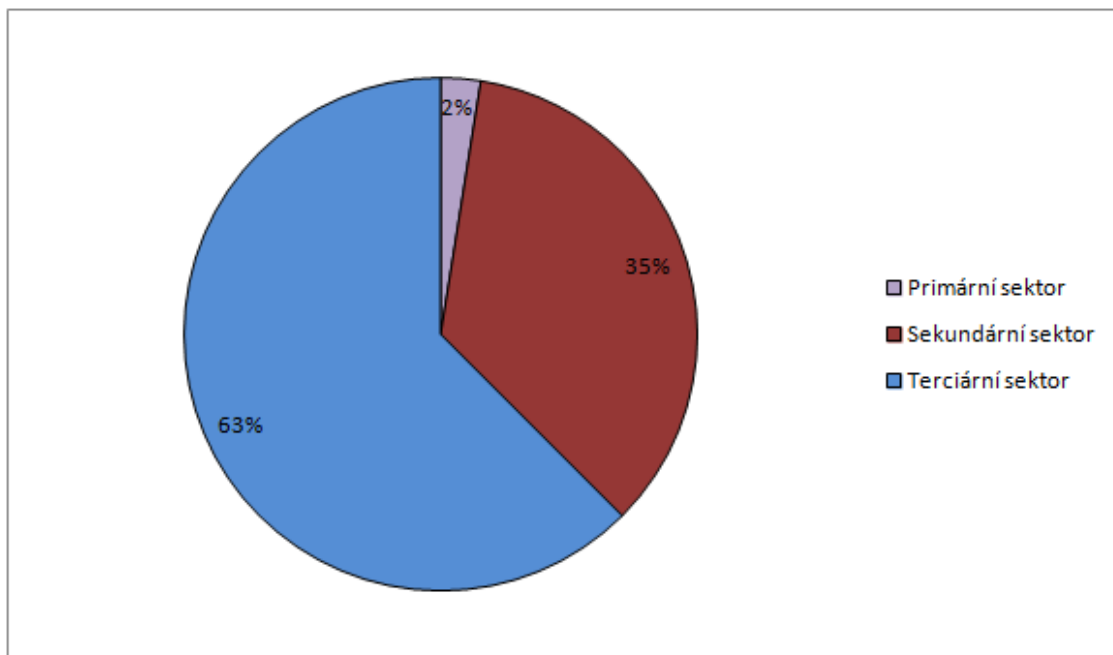


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Další otázka se týkala druhu ekonomické činnosti podniku. Na obrázku č. 15 lze vidět, že nejvíce se dotazníkového šetření zúčastnily podniky, které se svou činností řadí do terciárního sektoru (63 %). 35 % podniků patří do sekundárního sektoru a do primárního sektoru patří pouze 2 % respondentů.

Do terciárního sektoru patří podniky, které poskytují služby, jako např. obchod a služby, doprava, cestovní ruch či poradenství. Do sekundárního sektoru se řadí např. stavebnictví či potravinářství. Primární sektor tvoří podniky, které působí v zemědělství či rybolovu (Taušl Procházková 2014).

Obr. č. 15: Druh ekonomické činnosti podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Tab. č. 4 ukazuje rozložení podniků dle počtu zaměstnanců a druhu ekonomické činnosti.

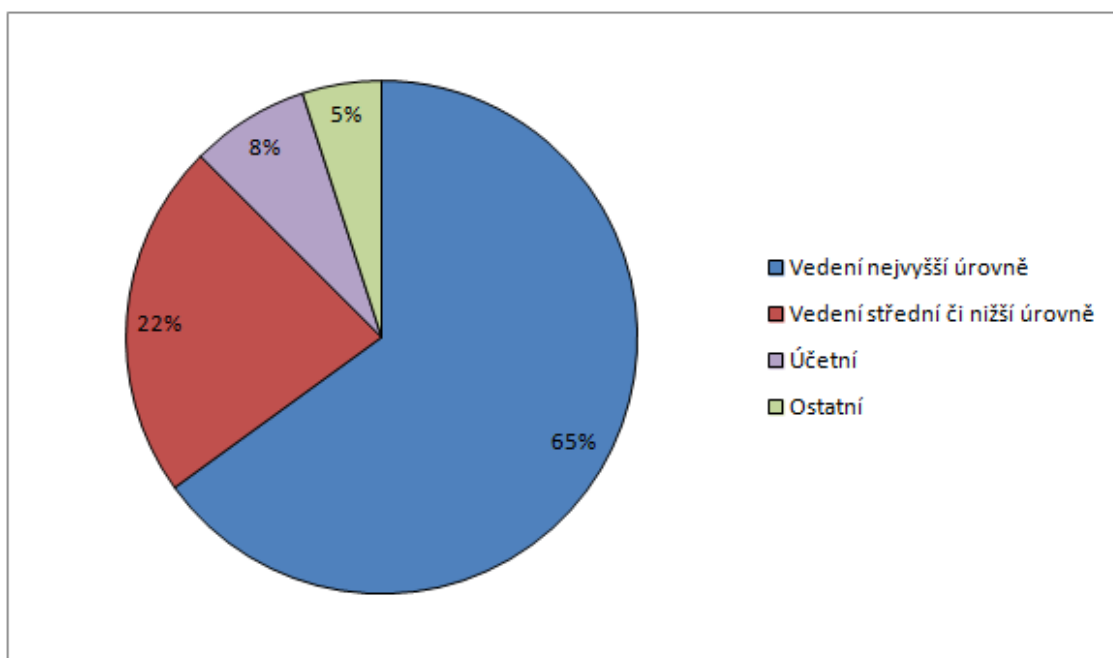
Tab. č. 4: Rozložení podniků

Druh ekonomické činnosti // počet zaměstnanců	1 až 9	10 až 49	50 až 249	250 a více	Celkem
Primární sektor	1	1	0	0	2
Sekundární sektor	11	12	4	1	28
Terciární sektor	26	17	6	1	50
Celkem	38	30	10	2	80

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Poslední otázka se týkala pozice respondenta v podniku. Na tuto otázku odpovědělo 65 % respondentů tak, že jejich pozice v podniku lze označit jako vedení nejvyšší úrovně. Jednalo se převážně o podniky s počtem zaměstnanců mezi 1 a 9. 22 % respondentů označilo jejich pozici jako vedení střední či nižší úrovně. 8 % respondentů odpovědělo z pozice účetní. Mezi zbylými 5 %, které obrázek č. 16 označuje jako „jiné“, lze najít odpovědi jako obchodní referent či kalkulant.

Obr. č. 16: Pozice respondenta

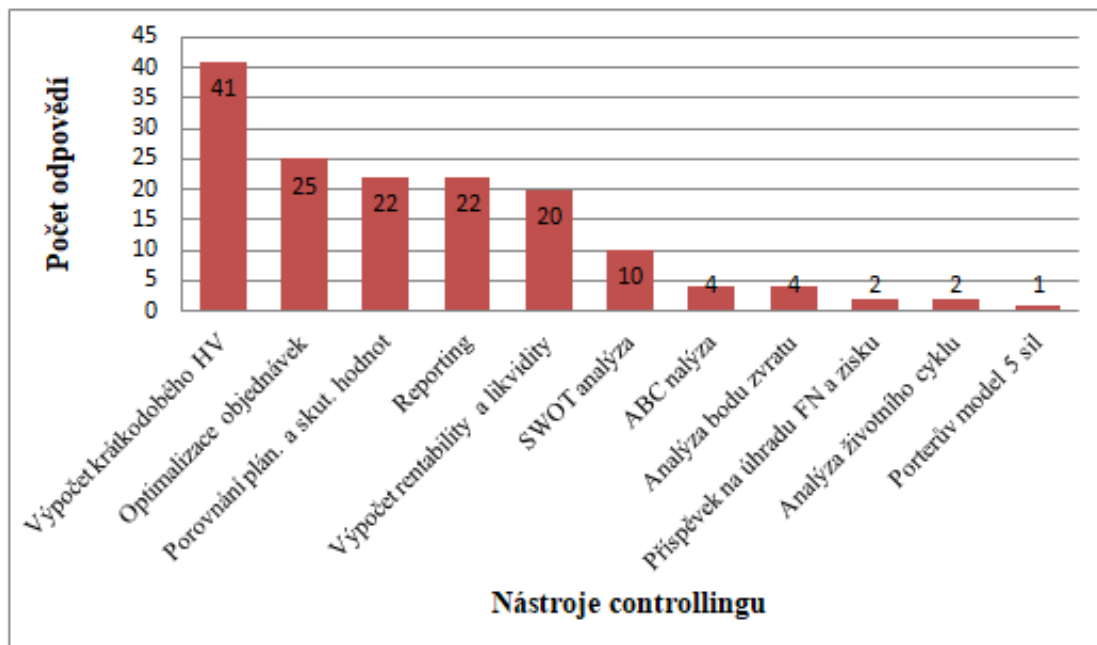


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

9.2. Výsledky dotazníkového šetření

1. Používané nástroje controllingu

Obr. č. 17: Používané nástroje controllingu v podnicích



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

První otázka dotazníku byla nejobsáhlejší. Obsahovala nástroje controllingu (operativní i strategické). Respondenti mohli vybrat více nástrojů, které v podniku používají. Jejím cílem bylo zjistit, jaké nástroje controllingu podniky používají, případně zda podniky aplikují controlling.

Obrázek č. 17 ukazuje odpovědi podniků. Tabulka č. 5 ukazuje odpovědi, jak v konkrétních číslech, tak v %. Nejvíce používaný nástroj controllingu v podnicích je výpočet krátkodobého hospodářského výsledku, který využívá více než polovina respondentů (51 %). Pro podnik je vhodné vědět, jaká je jeho situace, co se týče zisku a ztráty, během roku. Další významný nástroj pro podniky je optimalizace objednávek (31 %), porovnání plánovaných a skutečných hodnot (28 %), reporting (28 %) a výpočet rentability a likvidity (25 %). Pouze malé procento podniků využívá SWOT analýzu (12 %), ABC analýzu (5 %), analýzu bodu zvratu (5%), příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku (3 %), analýzu životního cyklu (3 %) a Porterův model 5 sil (1 %). 49 % podniků používá vždy minimálně 2 nástroje. Podniky vůbec nepoužívají BCG

matici, techniků scénářů a PEST analýzu. 5 % dotazovaných uvedlo, že nepoužívají žádné nástroje.

Podniky nejvíce využívají nástroje operativního controllingu (přesněji 85 %), který se zaměřuje pouze na kratší časový horizont. Odpovědi podniků také ukazují, že podniky ve většině případů analyzují pouze jejich stav, málokdy však jejich okolí, konkurenci či odhad budoucího vývoje.

Tab. č. 5: Nástroje controllingu používané v podnicích

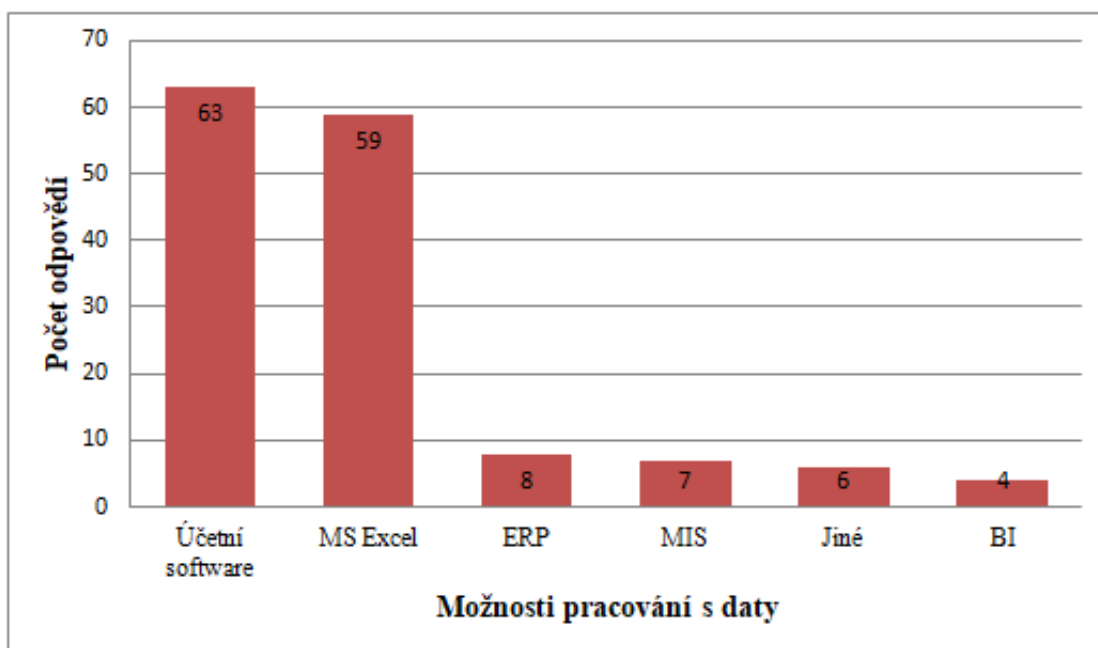
Nástroje	Počet odpovědí	Odpovědi v %
Výpočet krátkodobého HV	41	51
Optimalizace objednávek	25	31
Porovnání plánovaných a skutečných hodnot	22	28
Reporting	22	28
Výpočet rentability či likvidity	20	25
SWOT analýza	10	12
ABC analýza	4	5
Analýza bodu zvratu	4	5
Příspěvek na úhradu FN a zisku	2	3
Porterův model 5 sil	2	1
Analýza životního cyklu	1	3

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

2. Práce s firemními daty

Otázka č. 2 se týkala práce s firemními daty. Obsahovala různé softwary a respondent mohl vybrat více odpovědí. Jejím cílem bylo zjistit, zda podniky používají nějaké softwary na podporu controllingu. Na obrázku č. 18 lze vidět, že nejvíce využívaný je účetní software (79 %). Tento výsledek potvrzuje tvrzení Horvátha (2004), že nejdůležitějším zdrojem informací pro controlling je účetnictví. Na druhém místě je MS Excel, který využívá 74 % podniků. ERP využívá 10 % podniků (5 % podniků je malých, 2,5 % podniků jsou střední a 2,5 % jsou mikropodniky). MIS využívá 9 % podniků, z toho jsou 3 % velké podniky, 3 % střední podniky a 3 % malé podniky. BI využívá 5 % podniků, kde 4 % jsou střední podniky a 1 % malé podniky. V odpovědích „jiné“ byly zaznamenány odpovědi – SQL databáze, MS Word, Caris.

Obr. č. 18: Práce s firemními daty

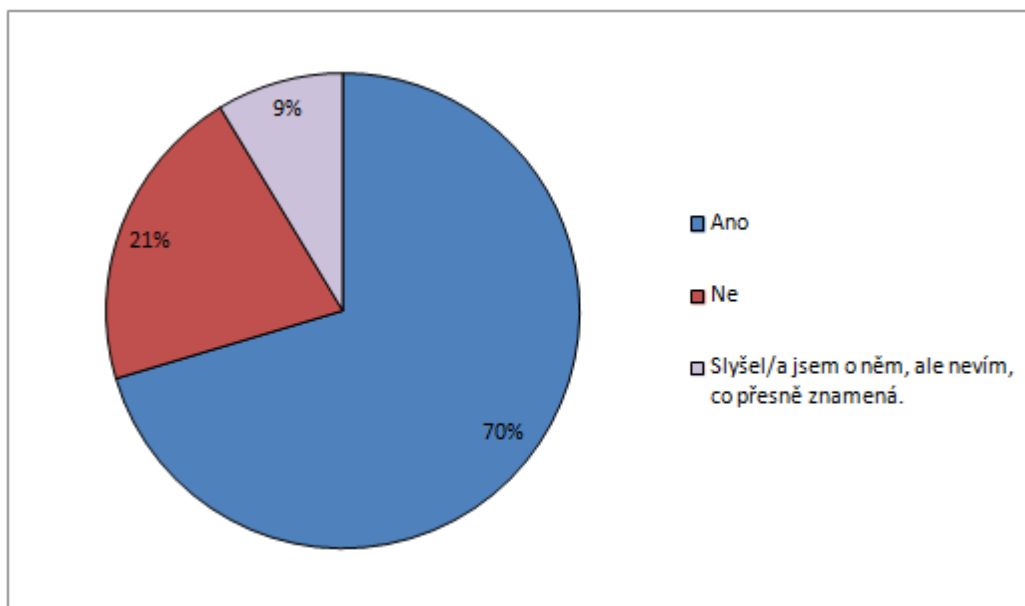


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

3. Jak podniky znají controlling

Na obrázku č. 19 jsou vidět odpovědi podniků a jejich znalost controllingu. Controlling zná 70 % podniků, zatímco odpověď „ne“ uvedlo pouze 9 % respondentů. 21 % respondentů uvedlo, že pojem controlling zná, ale neví, co přesně znamená.

Obr. č. 19: Jak podniky znají controlling

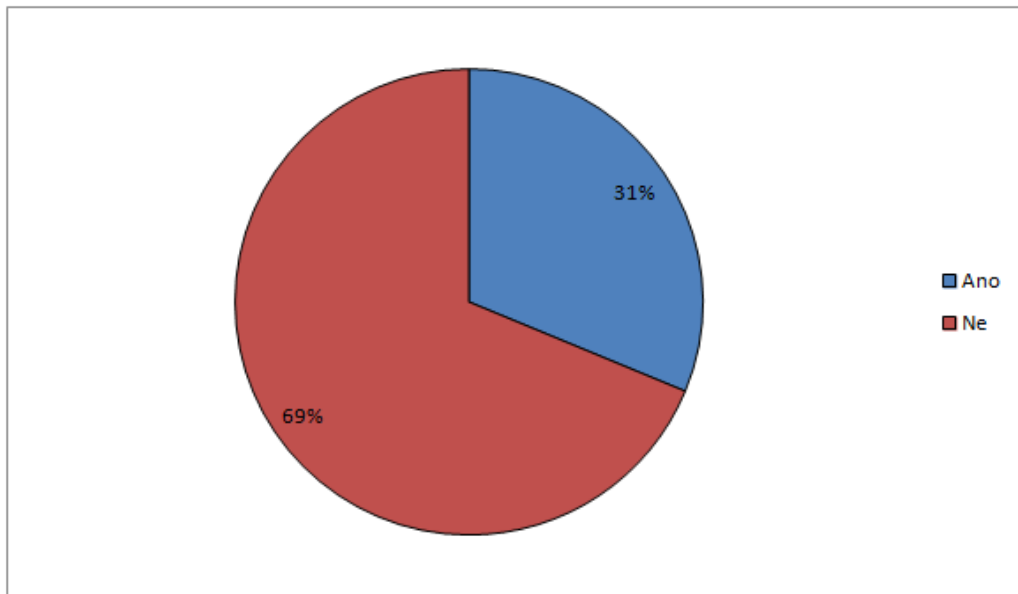


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

4. Jak podniky praktikují controlling

Na obrázku č. 20 lze vidět, jak podniky praktikují controlling v podniku. Pouze 31 % respondentů odpovědělo, že controlling aplikují, ačkoliv v otázce č. 1 téměř všichni respondenti (95 %) uvedli, že používají některý z uvedených nástrojů controllingu. Lze tedy říci, že podniky controlling aplikují, aniž by si to uvědomovali. Odpověď „ne“ uvedlo 69 % podniků, kde 32 % bylo mikropodniků a 29 % bylo malých podniků, 7 % bylo středních podniků a 1 % bylo velkých podniků.

Obr. č. 20: Jak podniky praktikují controlling

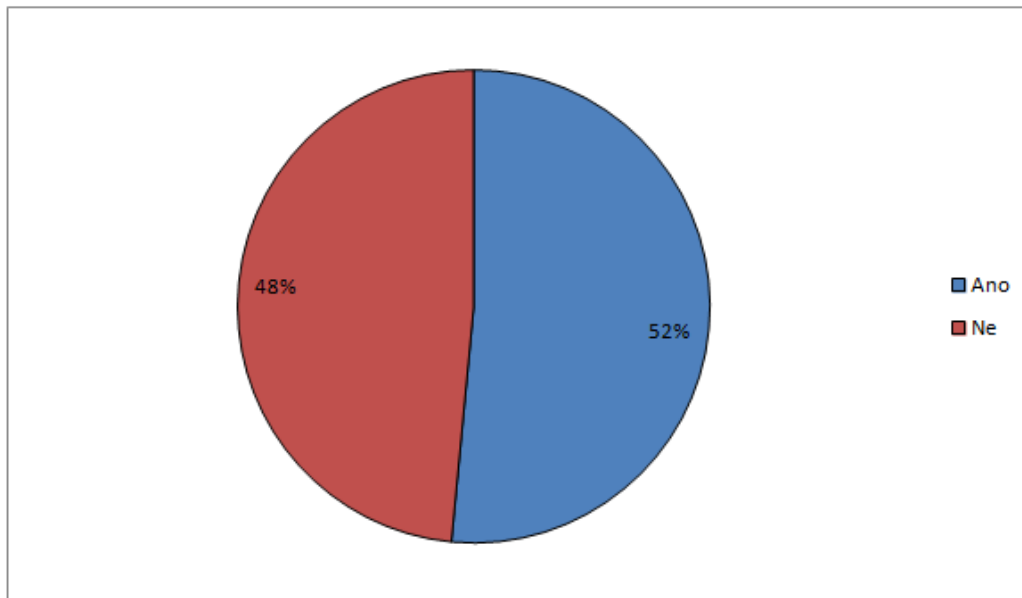


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

5. Mohl by být controlling pro podniky přínosný?

Z obrázku č. 21 lze vidět, že 48 % podniků si myslí, že by pro ně controlling nebyl přínosný. Z toho bylo 26 % mikropodniků, 21% malých podniků a 1 % velkých podniků. Tato otázka nebyla povinná.

Obr. č. 21: Mohl by být controlling pro podniky přínosný?



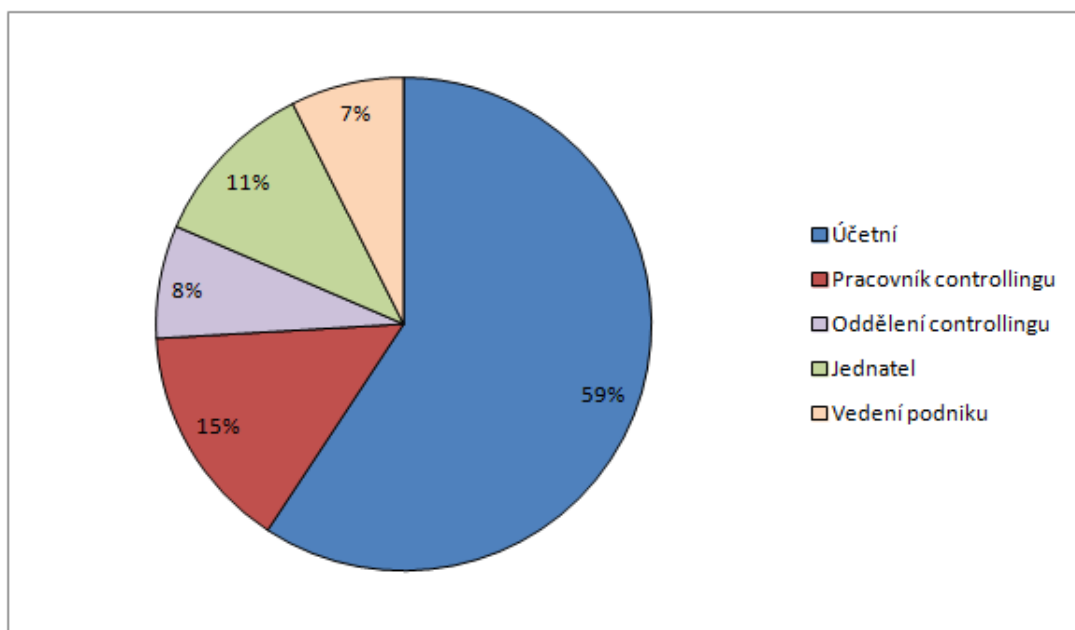
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

6. Kdo se v podnicích věnuje controllingu

Odpovědi na tuto otázku lze vidět na obrázku č. 22. Tato otázka byla také nepovinná. Nejvíce se v podnicích věnují controllingu účetní. Ti mívají v menších podnicích často největší přehled o situaci v podniku. Controllingového pracovníka má 15 % podniků, jednalo se o firmy všech velikostí. Přímo controllingové oddělení má 8 % podniků. Zde se jednalo o střední podniky. Pracovník controllingu či oddělení controllingu jistě podnikům přináší výhodu. Controller se více soustředí na práci controllingu, může prohlubovat znalosti z oboru, využívat nové poznatky a nápady atd. Zatímco účetní má na starosti více činností, proto je doba věnování se controllingu časově omezená.

U některých podniků se controllingu věnuje jednatel podniku (11 %) či obecněji – jeho vedení (7 %).

Obr. č. 22: Kdo se v podnicích věnuje controllingu



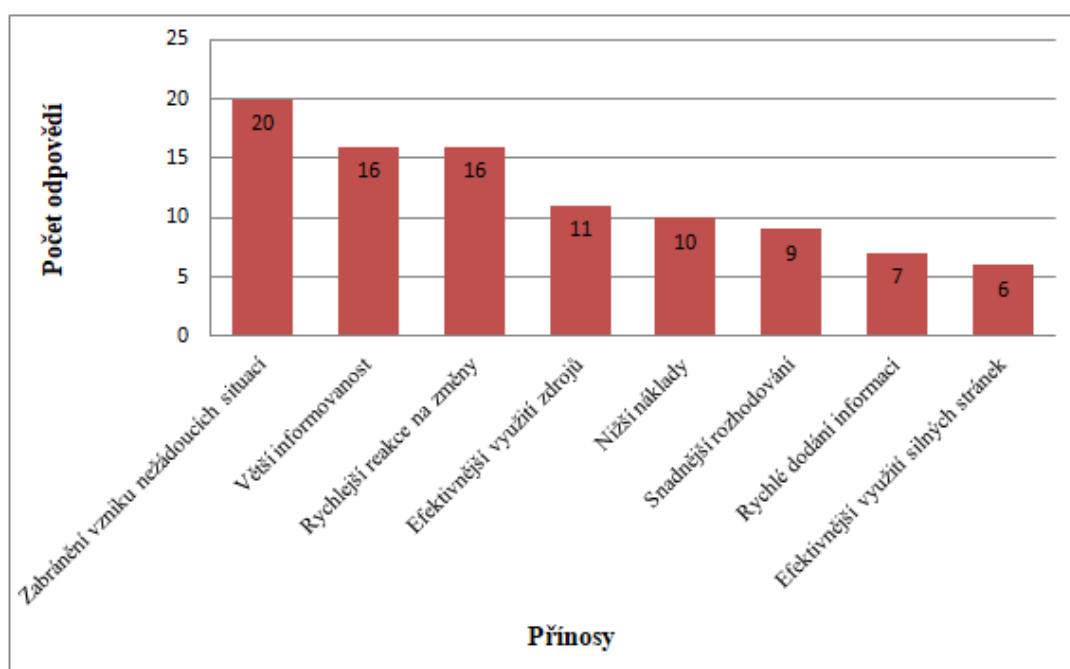
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

7. Jak je controlling přínosný

I tato otázka byla nepovinná, avšak pro celou bakalářskou práci je zásadní. Z odpovědí lze vyčíst, jak je controlling přínosný pro management podniků. I na tuto otázku mohli respondenti vybrat více odpovědí. Na obrázku č. 23 lze vidět, podniky konkrétně odpovídaly. Jako největší přínos podniky považují zabránění vzniku nežádoucích situací (59 %), větší informovanost managementu o aktuálním vývoji podniku (46 %), rychlejší

reakce na změny (46 %). Dále pak efektivnější využití zdrojů (31 %), nižší náklady (29 %), snadnější rozhodování (27 %). 21 % dotazovaných považuje za přínos controllingu rychlé dodání informací managementu podniku v případě potřeby a pouze 18 % dotazovaných považuje za přínos efektivní využití silných stránek podniku. Z odpovědí lze vidět, že controlling pro management organizace je přínosný, 79 % podniků označilo více odpovědí.

Obr. č. 23: Jak je controlling přínosný



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

V tabulce č. 6 lze vidět odpovědi v konkrétních číslech i v procentech.

Tab. č. 6: Přínosy controllingu

Přínos	Počet odpovědí	Odpovědi v %
Zabránění vzniku nežádoucích situací	20	57
Větší informovanost	16	46
Rychlejší reakce na změny	16	46
Efektivnější využití zdrojů	11	31
Nižší náklady	10	29
Snadnější rozhodování	9	26
Rychlé dodání informací	7	20
Efektivnější využití silných stránek	6	17

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

9.4. Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit, jak je controlling přínosný pro management organizací. Z výsledků je zřejmé, že zaměstnanci podniků často aplikují controlling, aniž by si to uvědomovali. Avšak jejich využití nástrojů často není dostačující. Podniky často používají nástroje pouze operativního controllingu a díky tomu podniky neznají své okolí, které by je mohlo ohrozit, či naopak, kterého by mohly využít. Také neznají konkurenci na trhu apod. Podniky také málo využívají MIS, ERP či BI. Ty by zajistily lepší přehled o podniku. Controllingu se v podnicích věnuje často účetní, malé množství firem využívá přímo controllera.

Jak již bylo zmíněno, podniky, podle jejich odpovědí na otázku č. 1, často využívají nástroje pouze pro zjištění jejich stavu (hospodářský výsledek, rentabilita, likvidita). Zvláště menší podniky by se měly více soustředit na analýzu jejich okolí, jejich konkurenci, hrozby, které by mohly podnik ohrozit či substituty v jejich oboru. Z toho tedy vyplývá, že podniky používají převážně nástroje operativního controllingu, který analyzuje pouze podnik, nikoliv jeho okolí. Podniky by proto měly více využívat nástroje strategického controllingu, jako např. SWOT analýza, BCG matice, technika scénářů, PEST analýza či Porterův model 5 sil. Také je třeba více se soustředit na své výrobky, např. na jejich pozici na trhu či v jaké fázi životního cyklu se výrobek vyskytuje. Dále pouze malé procento podniků uvedlo, že porovnává plánované a skutečné hodnoty, tedy že provádí kontrolu. Díky kontrole mohou podniky např. předejít nežádoucím jevům v budoucnu.

Jen malé procento podniků využívá manažerský informační systém společně s reporty, ERP, BI či jiný podnikový informační systém. Tyto systémy by podnikům jistě zajistily rychlejší dodání informací managementu, případně pomohly zajistit lepší místo na trhu.

Pro větší podniky by mohlo být výhodné zavést pracovní místo či přímo oddělení controllingu. Pro menší podniky by mohl být přínosný externí controlling.

10. CONTROLLING A JEHO PŘÍNOSY PRO PODNIK

Jak již bylo zmíněno v několika kapitolách bakalářské práce, controlling pro podnik přináší spoustu výhod a přínosů. Tato kapitola se na přínosy controllingu zaměří více.

Jako podporu controllingu lze označit podnikové informační systémy, které přináší přínosy jako např. rychlé a snadné dodání informací managementu podniku (může se jednat o informace týkající se přehledu o situaci v podniku, informace o plnění cílů, o vývoji podniku ad.).

Nástroje strategického controllingu jsou pro podnik důležité, zejména ohledně podnikové strategie. Mohou zajistit firmě větší znalost svého okolí, a to hned z několika pohledů – ekonomického, politického, technologického, sociálního ad. Okolí podniku se týká konkurence, potencionální i stávající, či substituty. Podnik se dokáže lépe připravit na potencionální konkurenci, ví, jaké jsou bariéry vstupu na trh a dle toho pak může podnik lépe využít své silné stránky či příležitosti. Podniky mohou lépe poznat své slabé stránky a hrozby, které by mohly jejich působení na trhu ohrozit. Dále pak podnik zná lépe své výrobky, jejich pozici na trhu či tempo růstu. S tím souvisí i fakt, zda do výrobku dále investovat kapitál či raději investovat do něčeho jiného. Z toho pak plyne úspora nákladů a efektivnější využití kapitálu. Mezi přínosy strategických nástrojů také patří větší znalost zákazníků a jejich potřeb, díky které lze zajistit větší odbyt výrobků, a tím spojené větší výnosy. Podnik může také ušetřit náklady díky tomu, že se pokusí najít levnějšího dodavatele.

Co se týče operativního controllingu a jeho nástrojů, podnik může lépe využít svůj kapitál; dokáže sledovat, jak moc ho zhodnocuje, či zda nemá příliš likvidních prostředků. Dále může podnik snadněji sledovat doby splatnosti u pohledávek a závazků. Controlling také sleduje hospodárnost a zisk. Podnik také zná lépe svůj hospodářský výsledek během roku. To umožňuje efektivněji řídit své náklady. Pokud podnik nedosahuje dostatečných výnosů, může se pokusit o jejich zvýšení. Buď navýší cenu svých výkonů, nebo se pokusí zvýšit objem prodeje. Další možností je snížení nákladů. Mezi další přínos controllingu patří ušetřené náklady spojené s objednáváním a skladováním zásob či efektivnější využití prostoru podniku. Jelikož se operativní controlling týká kratšího časového období, lze pak lépe napravovat chyby.

Důležitou součástí controllingu je kontrola. Podnik lépe pozná chyby, které udělal, poté se snaží najít opatření a příště se jim pokusí vyvarovat (zde slouží kontrola jako

prevence před budoucími chybami). Podnik se také může lépe připravit na případné nežádoucí jevy, celkově se lépe připravit na budoucnost. Kontrolu mohou provádět přímo pracovníci podniku či může podnik využít externí specialisty. Vlastní kontrola bývá kvalitnější a podnik může uspořit náklady. Zatímco cizí kontrola bývá objektivnější a více neutrální. Kontrola může být předběžná (ta může zajistit vyřešení problémů ještě dříve, než nastane), souběžná nebo následná (ta umožňuje zpětnou vazbu). Zpětná vazba přináší výhody v podobě snadného porovnání očekávání s dosaženými výsledky.

Mezi další – obecnější přínosy controllingu patří snadnější a rychlejší rozhodování managementu či rychlejší reakce na změny. Některé změny nemůže vždy ovlivnit a je jistě lepší být na ně připraven. Jako další přínos lze označit efektivnější využití zdrojů či lepší koordinace aktivit podniku. Controlling také pomáhá managementu zajistit existenci podniku, stanovit podnikové cíle, sledovat jejich plnění, může usnadnit plánování a organizaci. Pomáhá odhalit slabá místa podniku, či řídit celkovou efektivnost podniku. Podnik, který aplikuje controlling, má jistě větší konkurenční výhodu, podnik lze označit za stabilnější. Může se lépe připravit na rizika, která by mohla v některých případech podniku způsobit finanční ztrátu či ohrozit existenci podniku. Podnik může snížit dopad rizik, případně se jim úplně vyhnout. Podnik dokáže celkově ušetřit náklady hned z několika pohledů a čas.

Za spoustu přínosů controllingu je často zodpovědný controller. Podniky by jistě měly využít jeho výhod a vytvořit pro něj pracovní místo v podniku. Controller provádí kontrolu činností podniku, dodává informace managementu podniku, umí zacházet s výpočetní technikou, umí jednat se zaměstnanci, motivovat je apod.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce je zhodnotit přínosy controllingu pro management organizace. Ty byly vyhodnoceny na základě teoretické části a poté na základě dotazníkového šetření. Jak dotazníkové šetření ukázalo, za největší přínosy controllingu podniky považují zabránění vzniku nežádoucích situací, větší informovanost managementu o aktuálním vývoji podniku a rychlejší reakce na změny. Přínosů má však controlling mnohem více, jak lze vyčíst v poslední kapitole bakalářské práce. I zde se dle mého názoru nacházejí přínosy bakalářské práce.

Dílčí cíle bakalářské práce jsou – definovat controlling, jeho nástroje, cíle a související pojmy jako např. management, controller, podnikové informační systémy ad. Na tyto cíle poukazují kapitoly teoretické části bakalářské práce. Tato část měla celkem osm kapitol. První kapitola je věnována managementu, druhá kontrole jako důležité části managementu i controllingu. Třetí kapitola pojednává o controllingu, čtvrtá kapitola vysvětluje rozdíl mezi manažerem a controlerem. Pátá kapitola řeší co je organizační struktura podniku a jak do ní lze controlling zařadit. Šestá kapitola řeší operativní a strategický controlling a jejich nástroje a ukazatele. Sedmá kapitola je věnována reportingu, osmá podnikovým informačním systémům.

Další dílčí cíl práce je provést dotazníkové šetření mezi podniky, které by mělo analyzovat controlling v podnicích. Na základě toho by se měly zhodnotit výsledky dotazníkového šetření. Tomuto cíli je věnována praktická část bakalářské práce. Ta měla pouze jednu – devátou kapitolu. Tato kapitola je věnována dotazníku, účastníkům dotazníkového šetření, vyhodnocení výsledků a shrnutí dotazníkového šetření. Poslední kapitola řeší přínosy controllingu pro podniky.

Dotazníkové šetření ukázalo, že podniky neaplikují controlling dostatečně – používají pouze malé množství nástrojů a ty nástroje, které používají, jsou většinou nástroje operativního controllingu. Proto dle mého názoru by se měly podniky více zaměřit na nástroje strategického controllingu, kontrolu či podnikové informační systémy.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Strategický a operativní controlling.....	26
Tab. č. 2: Účetní forma hospodářského zisku.....	40
Tab. č. 3: Statistická forma hospodářského zisku.....	40
Tab. č. 4: Rozložení podniků	48
Tab. č. 5: Nástroje controllingu používané v podnicích	51
Tab. č. 6: Přínosy controllingu.....	56

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Úrovně managementu	9
Obr. č. 2: Souvislost mezi kontrolou a controllingem	11
Obr. č. 3: Cíle controllingu	16
Obr. č. 4: Manažer versus controller.....	22
Obr. č. 5: Controlling jako štábní útvar	24
Obr. č. 6: Controlling jako liniový útvar	25
Obr. č. 7: SWOT analýza.....	28
Obr. č. 8: Portfólio podílu trhu a růstu trhu	29
Obr. č. 9: Strategický trychtýř či vějíř	30
Obr. č. 10: Křivka životního cyklu	32
Obr. č. 11: Bod zvratu.....	36
Obr. č. 12: Optimální objem objednávky	38
Obr. č. 13: Výpočet optimálního objemu objednávek	39
Obr. č. 14: Počet zaměstnanců v podniku.....	47
Obr. č. 15: Druh ekonomické činnosti podniku.....	48
Obr. č. 16: Pozice respondenta	49
Obr. č. 17: Používané nástroje controllingu v podnicích.....	50
Obr. č. 18: Práce s firemními daty	52
Obr. č. 19: Jak podniky znají controlling.....	53
Obr. č. 21: Mohl by být controlling pro podniky přínosný?.....	54
Obr. č. 20: Jak podniky praktikují controlling.....	54
Obr. č. 22: Kdo se v podnicích věnuje controllingu	55
Obr. č. 23: Jak je controlling přínosný.....	56

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ad	a další
aj	a jiné
apod	a podobně
BI	Business Intelligence
c _j	cena za jednotku (Kč),
CN	celkové náklady
CV	celkové výnosy
ERP	Enterprise Resource Planning
FN	celkové fixní náklady (Kč),
MIS	manažerský informační systém
např	například
P	cena výrobku (Kč)
Q	množství výrobků,
ROA	rentabilita celkového kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tzv	takzvaně
v _j	jednotkové variabilní náklady (Kč)
VN	variabilní náklady (Kč)

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*, Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁKOVÁ, Lilia a ČERVENÝ, Josef. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů*. 1.díl, Plzeň: NAVA, 2011. 88 stran. ISBN 978-80-7211-397-2.

DVOŘÁKOVÁ, Lilia a ČERVENÝ, Josef. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů*. 2.díl, Plzeň: NAVA, 2012. 102 stran. ISBN 978-80-7211-425-2.

ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

HAVLÍČEK, Karel. *Management & Controlling*, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. 210 s. ISBN 978-80-7408-056-2.

HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. xiv, 288 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-002-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VALSA, Ondřej. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. xxi, 153 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary. *Management*, Praha: Grada, 2004. 600s. ISBN 8024704951.

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Podniková ekonomika I*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014. 213 s. ISBN 978-80-261-0409-4.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, [2004?]. 357 s. Poradce controllingu. Příručky pro podnikatele a manažery. ISBN 80-7259-032-4.

Článek

NOSKOVÁ, Marta. Business intelligence a jeho využití při řízení MSP. *Trendy v podnikání* [online časopis]. 2017, 7(2), 18-27. ISSN 1805-0603.

Internetový odkaz:

Dotazník - online [online]. [cit. 29. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Dotazník v plném znění

Příloha A: Dotazník v plném znění

Controlling

Vážení respondenti,

jmenuji se Michaela Matysová a jsem studentkou ekonomické fakulty Západočeské univerzity. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, který se zabývá tématem controllingu. Dotazník je anonymní a data z něj budou použita pouze v mé bakalářské práci.

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

*Povinné pole

1. Které z následujících metod používáte u vás v podniku? (u této otázky můžete vybrat více možností) *
 - ABC analýza
 - Analýza bodu zvratu
 - Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku
 - Optimalizaci objednávek
 - Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku (např. měsíčního)
 - Výpočet rentability či likvidity
 - Porovnání plánovaných a skutečných hodnot
 - Reporting
 - SWOT analýza
 - BCG matice
 - PEST analýza
 - Porterův model 5 sil
 - Analýza životního cyklu
 - Technika scénářů
 - Jiné:

2. Při práci s firemními daty používáte: (u této otázky můžete vybrat více možností) *
 - MS Excel
 - Účetní software
 - ERP (systém pro plánování podnikových zdrojů)
 - MIS (manažerský informační systém)
 - BI (Business Intelligence - systém pro analýzu dat)

- Jiné:

3. Znáte pojem controlling? *

- Ano
- Ne
- Slyšel/a jsem o něm, ale nevím, co přesně znamená.

Controlling

Controlling není pouze kontrola, je to soubor nástrojů a činností, které vedou k dosažení cílů a včas upozorňují na hrozby.

4. Praktikujete u vás v podniku controlling? *

- Ano
- Ne

5. Pokud ne, myslíte, že by pro Váš podnik mohl být controlling přínosný? Po této otázce můžete přeskočit na otázku č. 8

- Ano
- Ne

6. Pokud jste u otázky č. 4 odpověděli ano, kdo se u vás v podniku věnuje controllingu?

- Účetní
- Pracovník controllingu
- Oddělení controllingu
- Jiné:

7. Označte přínosy controllingu pro Váš podnik (u této otázky můžete vybrat více možností)

- Větší informovanost managementu o aktuálním vývoji podniku
- Zabránění vzniku nežádoucích situací
- Rychlé dodání informací managementu podniku v případě potřeby
- Rychlejší reakce na změny
- Efektivnější využití silných stránek podniku
- Efektivnější využití zdrojů
- Nižší náklady
- Snadnější rozhodování
- Jiné:

8. Kolik zaměstnanců má Váš podnik? *

- 1-9
- 10-49
- 50-249
- 250 a více

9. Kam byste zařadil/a Váš podnik podle druhu ekonomické činnosti *

- Primární sektor (zemědělství, těžba, rybolov)
- Sekundární sektor (výroba a průmysl - strojírenství, stavebnictví, potravinářství apod.)
- Terciární sektor (služby – obchod a zprostředkování, ICT, skladování, cestovní ruch, vzdělávání, finančnictví, doprava, apod.)

10. Vaše pozice v organizaci *

- Vedení nejvyšší úrovně
- Vedení střední či nižší úrovně
- Jiné:

Děkuji za Váš čas a přeji hezký den.

ABSTRAKT

MATYSOVÁ M. *Controlling a jeho přínos pro management organizace*. Plzeň, 2018. 65 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: controlling, kontrola, management, dotazníkové šetření

Bakalářská práce se věnuje tématu controlling a klade si za cíl vyhodnotit, jaký má tato metoda přínos pro management organizace. Práce se skládá ze dvou větších celků – části teoretické a praktické. V teoretické části je popsán controlling, jeho cíle, nástroje, a další související pojmy (jako např. *controller*, *informačním systémem* apod.). Praktická část se zaměřuje na dotazníkové šetření, které proběhlo mezi vybranými podniky Plzeňského kraje. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, zda podniky využívají controlling a v jaké míře je pro ně přínosný. Analýza výsledků ukázala, že některé podniky controlling aplikují, aniž by si to uvědomovaly. Pro některé podniky je controlling přínosný – za největší benefity je považováno zabránění vzniku nežádoucích situací, větší informovanost managementu o aktuálním vývoji podniku a rychlejší reakce na změny. V závěru bakalářské práce je uvedeno shrnutí dotazníkového šetření a poté přínosy controllingu.

ABSTRACT

MATYSOVÁ, M. *Controlling and Its Contribution to Organization Management*. Plzeň, 2018. 65 p. Bachelor thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: controlling, management, control, survey research

My thesis deals with the topic of controlling and its aim is to evaluate what benefits it brings to the company management. The thesis consists of two parts: a theoretical and a practical one. In the theoretical section there is a definition of the term controlling, as well as description of its aims, devices and other related concepts (such as controller or information system et al.). The practical section focuses on a survey taken by selected companies of the Pilsen Region. Aim of this survey was to learn whether companies use controlling and to what extent is it beneficial for them. Analysis of the responds shows that there are companies applying controlling unwittingly. Some respondents consider controlling beneficial; the greatest contribution seems to be preventing ineligible situations, improvement of management's awareness of the current progress of the company, and also shorter reaction time. In the closing part of the thesis, there is summarization of the survey and benefits of controlling.